

MÁSTER OFICIAL DE DIRECTOR DEPORTIVO EN EL INEFC DE LLEIDA



Proyecto deportivo: Ciclismo de Montaña

Creación de un Club Deportivo y Centro de
BTT

Nicolau Nubiola Gil
[Seleccionar fecha]

Resumen

En el presente documento se desarrolla una propuesta de proyecto deportivo del deporte de ciclismo de montaña BTT. Es un proyecto que se extiende en todos los ámbitos de este deporte, el formativo, competitivo y recreativo, en las modalidades del *cross country* (XC, campo a través) y del *all-mountain/enduro*. Para lograr esto se ha pensado en una propuesta donde se combinan la actividad de dos organizaciones que comparten la misma visión y misión. Una con una orientación comercial, un centro privado de BTT, y la otra con una orientación social y deportiva, un club de BTT. Lo que empezó queriendo ser una propuesta concreta y práctica, ha ido cogiendo tales dimensiones que algunos apartados se han quedado en meras directrices para una futura concreción y posterior implementación. No obstante, se han intentado abarcar todos esos aspectos relevantes que conforman tanto un proyecto deportivo como un plan de empresa.

Resum

En el següent document es desenvolupa una proposta de projecte esportiu del esport de ciclisme de muntanya BTT. Es un projecte que s'estén en tots els àmbits d'aquest esport, el formatiu, competitiu i recreatiu, en les modalitats de la BTT de *cross country* (XC, camp a través) i del *all- mountain/enduro*. Per a aconseguir això s'ha pensat en una proposta en la que es combina l'activitat de dues organitzacions que comparteixen la mateixa visió i missió. Una amb orientació comercial, un centre privat de BTT, i l'altre amb una orientació social i esportiva, un club de BTT. El que va començar voler sent una proposta concreta i pràctica, a anat adquirint tals dimensions que alguns apartats han quedat com a meres directrius per una futura concreció i posterior implementació. No obstant, s'ha intentat abastar tots els aspectes rellevants que conformen tant un projecte esportiu com pla d'empresa.

Summary

The following report it develops a sports plan proposal about mountain biking MTB. It is a project which embrace all its fields, formative, competitive and recreational, in *cross country* and *all-mountain/enduro* modalities. Therefore, to achieve that it has been thought about an approach which combines the performance of two organizations with the same vision and mission. In one hand, there is the organization with a commercial orientation, a MTB sports center. On the other hand, there is the organization with a social and sportive orientation, a MTB sport club. What it started being a concrete and pragmatic scheme, it has been acquiring such dimensions that some of its sections are just guidance for future concretion and a following deployment. However, it has been intended to include each relevant point that shapes not only a sports plan but a business plan.

Agradecimientos

Agradezco a todos y cada uno de los profesores del Máster de Director Deportivo del INEFC de Lleida. A partir de compartir su conocimiento y sus experiencias con los alumnos, han contribuido por un lado a despertar el interés por crear un proyecto semejante, y por otro, inspirando en muchas de las ideas que se proponen.

Índice

Introducción	9
Planteamiento del problema	9
Descripción del proyecto	9
Beneficiarios	10
Localización y cobertura espacial	11
Contexto socio-deportivo	11
Análisis del contexto socio-deportivo	11
Contexto del ciclismo	12
Conclusión del análisis del contexto socio-deportivo	15
Normativa legislativa	16
Diagnostico general inicial: Análisis DAFO	17
El modelo de procesos	18
El sistema de control y evaluación	18
Los Procesos Estratégicos.....	19
El Modelo Ideal	19
Justificación deportiva	19
Visión	19
Misión.....	19
Objetivos generales	19
Valores	19
La estructura: Simbiosis Club / Centro de BTT	20
Plan de Actuación:	24
Los Procesos Operativos	26
Los servicios y actividades deportivas	26
El Centro de BTT Ride & Roll.	26
Club Esportiu Garraf: Escuela de ciclismo de base y competición.....	27
Eventos.....	28
El sistema de abonados y participantes	30
Abonados a BTTtrainer	30
Participantes de BTTours.....	31
Participantes de la escuela de base del Club Esportiu BTT	32
Los Procesos de Apoyo.....	34

El compromiso con los participantes y clientes	34
Las rutas	35
Análisis del deporte	38
El seguimiento de los deportistas del Centro de BTT	41
Las acciones para agregar valor al proyecto.....	47
El plan de formación y actividades de la escuela de base.....	50
Calendario de pruebas y competiciones deportivas de interés.....	59
Las instalaciones del proyecto	59
El compromiso con los trabajadores	63
Las funciones y el perfil de los trabajadores.....	63
El plan de contratación	68
Plan de formación de trabajadores	72
Estrategias para la cohesión del equipo de trabajo.....	74
Compromiso con el entorno natural	78
Sistema de comunicación.....	79
La comunicación interna	80
La comunicación externa	81
Gestión de colaboradores y patrocinadores	82
Estrategia para el contacto con colaboradores	83
Colaboradores del sector turístico y de restauración	85
Colaboradores de actividades deportivas y/o complementarias.....	85
Colaboradores del sector comercial del ciclismo	86
Colaboradores del ámbito educativo	87
La administración pública como colaborador	87
Patrocinadores	89
El plan de empresa del centro de BTT	91
Plan estratégico del Centro de BTT	93
El plan de marketing.....	95
El plan financiero	107
Reflexiones	111
Bibliografía	113
Webgrafía	114
Anexo 1: Cuestionario ParQ	115

Anexo 2: Tabla PSE	116
Anexo 3: Normativa de la FCC instalaciones de las escuelas de ciclismo de base de Cataluña.....	117

Índice de tablas

Tabla 1: Análisis DAFO.	17
Tabla 2: Plan anual de actuación. Una guía.	25
Tabla 3: Detalles del servicio de BTTrainer.	27
Tabla 4: Resumen del sistema de abonados y participantes.	30
Tabla 5: Resumen de los diferentes abonos y servicios de BTTrainer.....	31
Tabla 6: Resumen de los diferentes servicios de BTTours.....	32
Tabla 7: Los 5 niveles de exigencia de las rutas.	35
Tabla 8: Los 4 niveles de dificultad de las rutas.	35
Tabla 9: Ejemplo de ficha de ruta.....	37
Tabla 10: Aspectos a considerar y objetivos de la entrevista inicial con los clientes de BTTrainer.	42
Tabla 11: Los 3 niveles de valoración de la condición física para valorar la fuerza local.	44
Tabla 12: Criterios de ejecución de los ejercicios para valorar la fuerza local.	45
Tabla 13: Funciones y perfil del director del centro.	64
Tabla 14: Funciones y perfil del gerente del centro.	65
Tabla 15: Funciones y perfil de los entrenadores del centro.....	65
Tabla 16: Funciones y perfil de los guías del centro.	66
Tabla 17: Funciones y perfil del recepcionista del centro.....	66
Tabla 18: Funciones y perfil del director deportivo del club.	67
Tabla 19: Funciones y perfil de los entrenadores del club.	67
Tabla 20: Funciones y perfil de los educadores del club.....	68
Tabla 21: Resumen y precios de la propuesta de patrocinios.	90
Tabla 22: Ventajas e inconvenientes de constituir el centro como Autónomos.....	91
Tabla 23: Ventajas e inconvenientes de constituir el centro como Sociedad Civil.	92
Tabla 24: Ventajas e inconvenientes de constituir el centro como Sociedad Limitada.	92
Tabla 25: Plan estratégico del Centro de BTT.....	94
Tabla 26: Previsión de ventas de BTTrainer el primer año de ejercicio.....	96
Tabla 27: Previsión de ventas de BTTours el primer año de ejercicio.....	96

Tabla 28: Previsión de ventas de BTTrainer el cuarto año de ejercicio.	96
Tabla 29: Previsión de ventas de BTTours el cuarto año de ejercicio.	97
Tabla 30: Vías de promoción de los diferentes servicios del centro.	102
Tabla 31: Resumen de los precios de los servicios del centro.	106
Tabla 32: Inversiones	107
Tabla 33: Financiación	107
Tabla 34: Cuentas de explotación del primer año de ejercicio.....	109
Tabla 35: Cuentas de explotación del cuarto año de ejercicio.	110

Índice de Figuras

Figura 1: Esquema descriptivo de los elementos del proyecto	10
Figura 2: Tendencias deportivas de la población catalana.	12
Figura 3: Tipos de bicicleta en los hogares catalanes.....	13
Figura 4: Frecuencia del uso de la bicicleta entre la población catalana.....	14
Figura 5: Tipología del uso de la bicicleta entre la población catalana.	14
Figura 6: Comparación del uso de la bicicleta de montaña y la de carretera y su frecuencia entre la población catalana. Fuente: Encuesta Barómetro de la Bicicleta 2014.	15
Figura 7: El Mapa de Procesos.....	18
Figura 8: Esquema de la simbiosis estructural Club/Centro de BTT.....	21
Figura 9: Esquema de la simbiosis funcional del Club/Centro de BTT	22
Figura 10: Plan de Actuación.	24
Figura 11: Los procesos de apoyo del proyecto.	34
Figura 12: Las diferentes acciones y procedimientos del compromiso con los clientes.	34
Figura 13: Contenidos para el desarrollo integral de los deportistas de la escuela de ciclismo de base.....	50
Figura 14: Los 3 niveles de contenidos prácticos del plan de formación.....	51
Figura 15: Los 3 niveles de contenidos teórico-prácticos del plan de formación.....	52
Figura 16: Modelo global-sistémico de la motricidad.....	53
Figura 17: Etapas del modelo LTAD de Sports for Life.	54
Figura 18: Las líneas de actuación de la educación en valores del plan de formación.	56
Figura 19: Agentes implicados en la vida deportiva del participante del plan de formación.	57
Figura 20: Hábitos y valores a transmitir en el plan del formación.....	57

Figura 21: Organización de las sesiones y entrenamientos en una semana tipo.	58
Figura 22: Los detalles técnicos del centro. Dimensiones y material necesario.....	60
Figura 23: El material necesario para el gimnasio del Centro de BTT.	60
Figura 24: El material necesario para el taller del Centro de BTT.	61
Figura 25: Habilidades personales del perfil necesario de todos los trabajadores del proyecto.	64
Figura 26: Esquema de las fases del plan de contratación de trabajadores.	69
Figura 27: Las características esenciales de la comunicación.	79
Figura 28: Pasos para la estrategia del contacto con colaboradores.	83
Figura 29: Herramientas de promoción del centro de BTT.	103

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Músculos implicados en las distintas fases de la pedalada.....	40
Ilustración 2: Herramienta APP Google. Mapa con los lugares de interés propio señalados.....	84
Ilustración 3: Propuesta de logotipo o imagen corporativa del Centro de BTT. Autor: Esteve, D. (2016).....	101

PROYECTO DEPORTIVO: Ciclismo de Montaña. Creación de un centro y club de BTT.

Introducción

Planteamiento del problema

La práctica del ciclismo de montaña es una actividad que se realiza en gran parte de manera libre, es decir, sin pertenecer a organizaciones que regulen y exploten esta actividad. Las organizaciones dedicadas a esta práctica son los clubes y las federaciones. Los clubes, mayoritariamente, son organizaciones voluntarias y su función principal es ofrecer un punto de encuentro para un grupo de personas que les gusta realizar esta actividad en grupo. Pero hay también organizaciones y clubes que van más allá y ofrecen actividad formativa y competitiva en este deporte.

La naturaleza de la idea del que nace este proyecto está relacionada con este último tipo de organizaciones. En la zona de la comarca del Garraf no existe por el momento ningún club con estas características. No obstante, es una zona donde la práctica del ciclismo de montaña o BTT está muy extendida. La climatología y el entorno ofrecen unas características idóneas para ello.

Descripción del proyecto

El proyecto desarrollado a continuación, describe una serie de actividades relacionadas con el ciclismo de montaña para todas esas personas que quieran practicar ésta actividad y desarrollar sus habilidades, capacidades y conocimientos relacionados. El abanico de actividades abarcará los ámbitos de deporte recreativo, formativo y competitivo.

Las estrategias para lograrlo serán distintas en los distintos ámbitos, una tendrá una orientación comercial para conseguir ingresos y permitir la viabilidad financiera del proyecto. Esta será la oferta de deporte recreativo, en la que apostaremos por vender el servicio de actividad física saludable en el medio natural con la bicicleta de montaña. El formato que le daremos es de servicio de entrenamiento personal, individual o por grupo, junto con la puesta a punto de la bicicleta. Aprovecharemos los encantos del entorno natural, la afluencia de turismo y la nueva tendencia del turismo activo para vender también servicios de guía ciclista a visitantes nacionales y del extranjero.

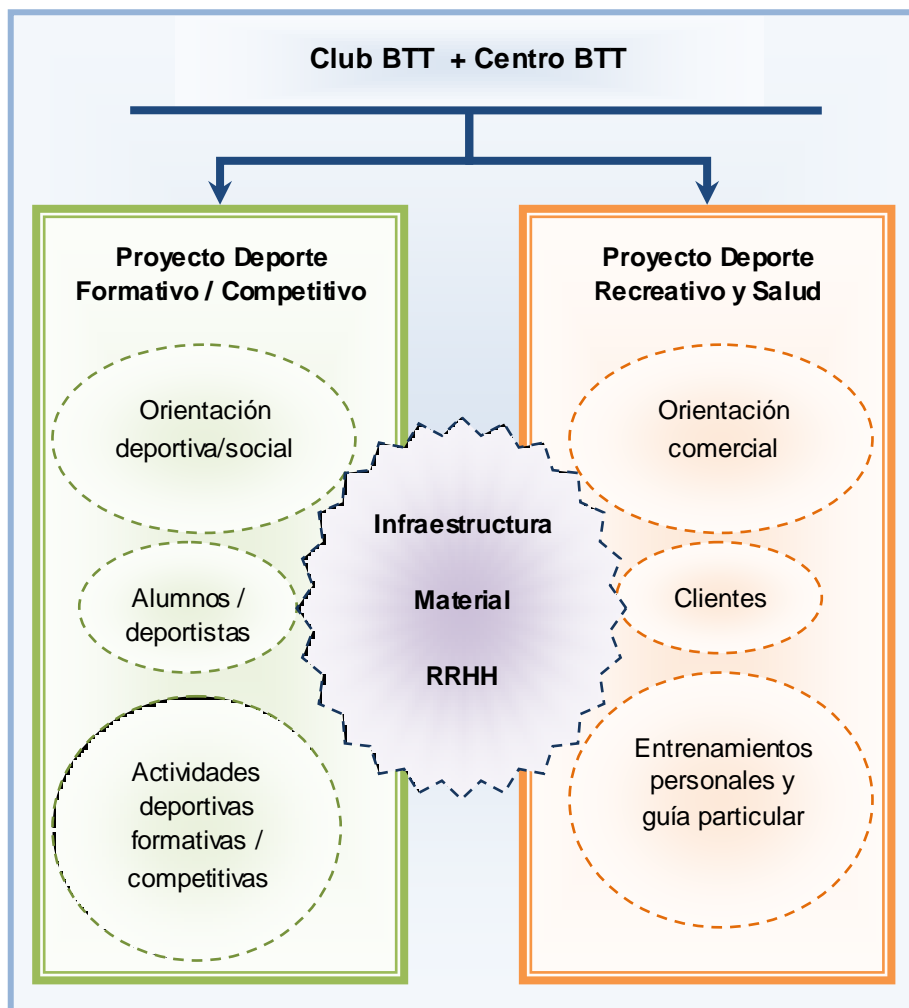


Figura 1: Esquema descriptivo de los elementos del proyecto

El proyecto deportivo del club de formación y competición, contará con un programa de actividades y un plan de formación. Éste contemplará las diferentes categorías y será llevado a cabo mediante sesiones semanales y con participación en pruebas y competiciones. Para ello será necesario contar con un equipo de técnicos que pueda desarrollar esta tarea con los máximos criterios de seguridad y calidad.

Un aspecto muy importante del club será la organización de eventos tales como pruebas deportivas orientadas tanto a la formación como la recreación deportiva.

Beneficiarios

El producto de nuestra actividad está pensado y dirigido a dos grupos diferentes de personas, a los habitantes de la comarca del Garraf y a turistas nacionales y extranjeros.

La oferta de la actividad de la escuela va dirigida a las personas de los pueblos del Garraf. Esta actividad se divide en la escuela para niños de 6 a 16 años participando en las sesiones de formación y entrenamiento.

Para los mayores de 16 años en categorías junior, sub'23, élite, féminas y máster que quieran competir y entrenar para ello, se les ofrecerá planes de entrenamiento individualizados según sus características y demanda.

Las personas que quieran practicar de manera recreativa, tendrán a su disposición servicios de guía y un amplio catalogo de rutas. Además de la posibilidad de participar en las marchas y carreras.

El otro tipo de oferta del club es el servicio de guía de bici para visitantes o ciclistas que deseen conocer el entorno montando en bici, o que quieran añadir el deporte del ciclismo en sus vacaciones.

Localización y cobertura espacial

La idea de la escuela nace de una circunstancia, la práctica de BTT, que se genera gracias a las características del entorno natural. Este entorno son los parques naturales del Garraf i del Foix en las comarcas del Garraf i parte del Baix Penedes. Este entorno, por su clima estable y un relieve no muy pronunciado, acoge en sus colinas y fondos a una gran cantidad de ciclistas por sus caminos y senderos.

La localidad que creemos ideal para establecer el club es el pueblo de Sant Pere de Ribes situado en la falda del Parque Natural. A su vez se encuentra entre dos poblaciones importantes como son Vilanova i la Geltrú i Sitges, con gran movimiento comercial y turístico. Un factor de localización importante es también que se encuentra cerca de Barcelona, a unos 40km, a menos de una hora, más cerca aún está el aeropuerto, a veinte minutos en coche y con conexiones de transporte público.

Contexto socio-deportivo

Análisis del contexto socio-deportivo

El estudio del contexto en materia del deporte entre la población donde implementaremos el proyecto es relevante para entender las tendencias y la oferta de esta en relación al deporte en cuestión, la BTT.

En el pueblo de Sant Pere de Ribes de veintidós mil habitantes, repartidos equitativamente entre dos núcleos urbanos, dispone de multitud de equipamientos y clubes deportivos, aunque estos clubes continuamente piden la ampliación de los equipamientos por falta de espacio debido a la fuerte demanda deportiva por parte de la población. Hay clubes de fútbol, básquet, hándbol, hockey patines, patinaje y tenis. También hay centros de artes marciales y actividades extraescolares deportivas por parte de algunos centros educativos. También hay el centro deportivo municipal donde realizan actividades de natación, *fitness*, y pádel.

En relación al ciclismo de montaña, hay tres clubes, que funcionan como punto de reunión de ciclistas, y son los que se encargan de realizar las cursas populares,

excepto el "Club Bike Garraf" que organiza una carrera del campeonato de Cataluña de XC (modalidad de la BTT). La práctica de la BTT está muy extendida en el pueblo, con más de 150 federados inscritos en estos clubes, y con participaciones de unos 300 ciclistas en las diferentes cursas de BTT. No obstante, el número de federados, no es un buen indicador, ya que como veremos más adelante, muy poca gente que practican ciclismo de montaña está inscrita en clubes o federaciones. Creemos que esta práctica ha ido en aumento en los últimos años, solo con fijarnos en la cantidad de personas que van en BTT que se ven por las calles y caminos de montaña de los alrededores llegamos a esta conclusión.

Contexto del ciclismo

Conocer cómo se comporta la sociedad en relación a nuestro deporte es relevante para saber qué puntos fuertes tiene nuestra actividad así como los débiles. Para realizar este apartado de análisis del contexto hemos utilizado los datos proporcionados por la "Enquesta baròmetre de la bicicleta de 2014", estudio hecho por encargo por el departamento de territorio y sostenibilidad de la Generalitat de Cataluña, para conocer la percepción y el uso que los catalanes hacen de la bicicleta. También hemos consultado el "Barómetro anual de la bicicleta de 2011", publicado por la DGT, con el mismo objetivo que el anterior pero de ámbito estatal. También hemos consultado al "Observatori Català de l'Esport" para conocer en qué situación se encuentra la práctica del ciclismo en comparación con otros deportes.

Comparación del ciclismo con otras prácticas

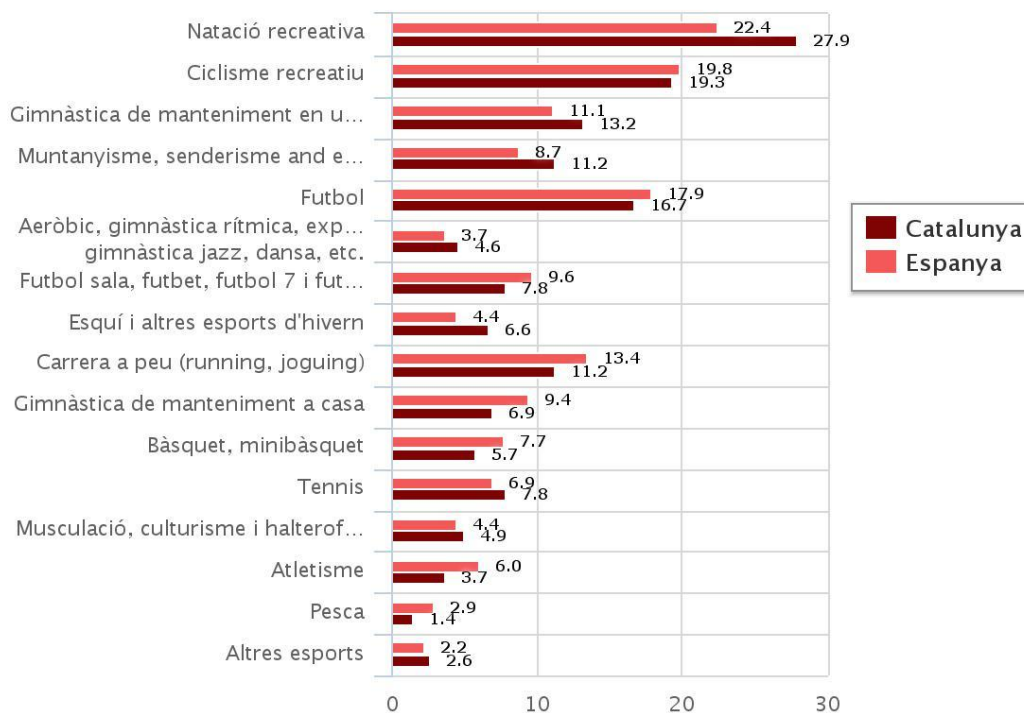


Figura 2: Tendencias deportivas de la población catalana.
Fuente: Observatori i Català de l'Esport.

Según los datos obtenidos por el "Observatori Català de l'Esport" vemos que tanto en Cataluña como en España, el ciclismo recreativo es el segundo deporte más practicado en el año 2010, por detrás de la natación recreativa y por delante de deportes importantes en este país como el fútbol.

Uso de la bicicleta

Según la encuesta de la DGT, Cataluña es la comunidad autónoma con más usuarios de bicicleta, con un 18% del total de usuarios españoles, seguida por Andalucía y Madrid con un 17% y 12% respectivamente. Puesto que Cataluña tiene una población menor, que estas dos, el hecho de que concentre mayor porcentaje de usuarios de la bicicleta es un dato a favor.

A continuación describiremos más al detalle sobre la información proporcionada por la "Enquesta baromètrica de la bicicleta de 2014", estudio realizado en Cataluña.

Perfil de las personas usuarias y disponibilidad de la bicicleta.

El perfil de personas usuarias de la bicicleta es más masculino, más joven, con más formación y ocupado o estudiante.

Prácticamente la totalidad de la población de Cataluña sabe ir en bicicleta, solo un 2,3 no sabe, de los cuales son mayoritariamente mujeres de más de 55 años con bajo nivel formativo. Un dato relevante, es que un 30% de la gente que no sabe ir en bicicleta está dispuesta a aprender.

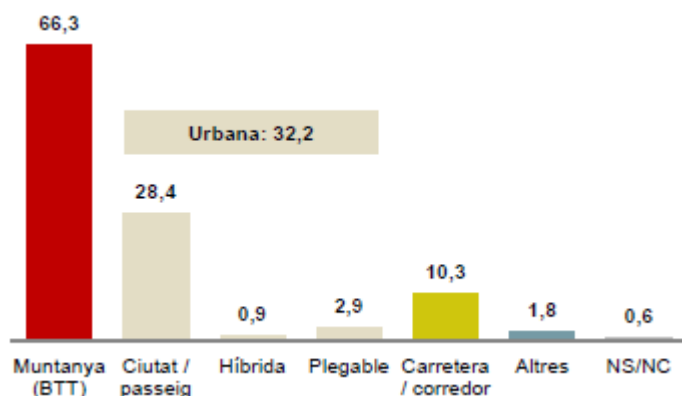


Figura 3: Tipos de bicicleta en los hogares catalanes.
Fuente: Enquesta Baròmetre de la Bicicleta 2014.

Tres de cada cuatro catalanes tienen bicicleta en casa y la mediana de bicicletas por hogar es de 2,1. Prácticamente todos los menores de 25 años tiene al menos una bicicleta en casa. La tasa por bicicleta incrementa en los pueblos pequeños y se reduce en las grandes ciudades. El tipo de bicicleta más habitual es la BTT, aún que en Barcelona ciudad es la bicicleta urbana.

El uso de la Bicicleta

AMB QUINA FREQUÈNCIA UTILITZA LA BICICLETA?

-Suggerida-



Figura 4: Frecuencia del uso de la bicicleta entre la población catalana.
Fuente: Encuesta Barómetro de la Bicicleta 2014.

El 44,5% de los catalanes usa la bicicleta con frecuencia. De estos, más de la mitad usa la bicicleta una vez a la semana. El uso se intensifica en hombres y jóvenes de menos de 25 años.

PER QUIN TIPUS DE DESPLAÇAMENTS UTILITZA LA BICICLETA?

-Suggerida*. Multiresposta-

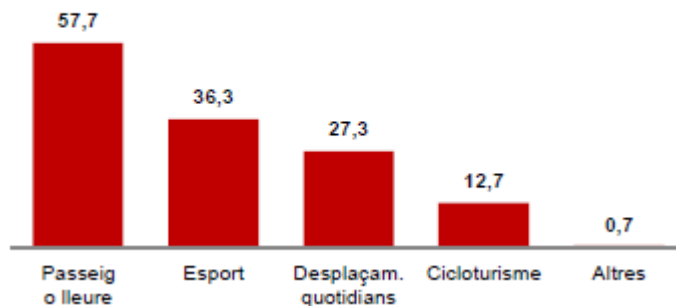


Figura 5: Tipología del uso de la bicicleta entre la población catalana.
Fuente: Encuesta Barómetro de la Bicicleta 2014.

El paseo y el ocio es lo que se da más habitualmente, seguido del deporte y los desplazamientos cotidianos. El cicloturismo es lo menos habitual. Entre los ciclistas deportivos, la BTT es la más extendida en comparación con la bicicleta de carretera. La mayoría de los usuarios de una u otra modalidad salen una o dos veces por semana y recorren una distancia de entre 25-30 km.



DIGUI'M SI FA SERVIR LA BICICLETA PELS MOTIUS SEGÜENTS:

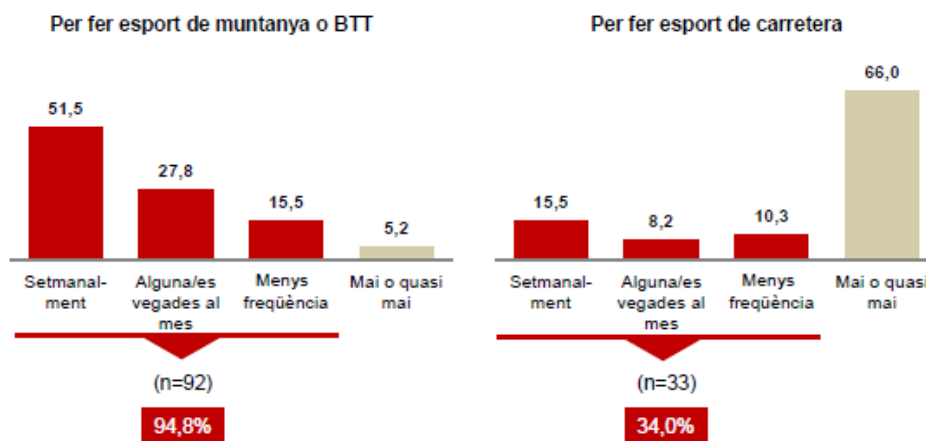


Figura 6: Comparación del uso de la bicicleta de montaña y la de carretera y su frecuencia entre la población catalana. Fuente: Enquesta Baròmetre de la Bicicleta 2014.

Solo el 2,5% de personas que tienen bicicleta de uso personal, pertenece a una asociación, club o federación de ciclismo.

Imagen y percepción

Las principales ventajas que se le atribuyen espontáneamente a la bicicleta son los beneficios que comporta para la salud, ligado al ejercicio físico y los beneficios por la movilidad, al ser una vehículo no contaminante, económico y rápido. Las referencias a la salud van por delante respecto a las ventajas por movilidad, pero en Barcelona ciudad, la mayoría de jóvenes remarcan las ventajas sobre la movilidad.

De los principales inconvenientes de ir en bicicleta, el más enumerado es la peligrosidad por el tráfico y la falta de infraestructuras para facilitar la circulación de ciclistas.

Conclusión del análisis del contexto socio-deportivo

Tanto el uso de la bicicleta como la práctica del ciclismo está extendido en la población catalana, no obstante hay una gran parte de la población que no usa la bicicleta frecuentemente. Viendo que hay casi una bicicleta por hogar, podemos deducir que muchas de ellas no están aprovechadas. Con esto vemos que hay, por una banda, una gran parte de la población que ya está familiarizado con el mundo de la bicicleta siendo un público objetivo para la actividad del proyecto. Por otra banda, encontramos la población que no está involucrada, por la cual deberemos trabajar y buscar estrategias para que sientan interés.

En esta época donde la conciencia por la sostenibilidad medioambiental y por la salud está en auge, el uso de la bicicleta puede ser una pieza clave, ya que es respetuosa con el medio ambiente y más saludable que otros medios de transporte por requerir de esfuerzo físico. La percepción del uso de la bicicleta que tiene la población catalana refuerza esta visión. Esto es sin duda una oportunidad de cara a promocionar la actividad del proyecto.

Hemos visto también que la práctica de la BTT está muy presente en las personas usuarias de la bicicleta, y que la mayoría de bicicletas que se poseen son de BTT y no de carretera. Esto refuerza la idea de realizar un proyecto deportivo relacionado con la práctica de la bicicleta de montaña.

Aspectos en contra que hemos podido sacar de este análisis son, la percepción de peligrosidad en el uso de la bicicleta, y la poca participación por parte de la población vinculada a organizaciones ciclistas, ya sean clubes o federaciones. A partir de aquí deberemos buscar formas minimizar los riesgos y para encontrar personas que quieran formar parte de una entidad como la que proponemos.

Mencionar también, que en el pueblo donde queremos realizar la actividad, ni en los pueblos de alrededor, aunque hay una gran participación y oferta deportiva, ninguna se aproxima a lo que queremos ofrecer en nuestro proyecto. Los clubes ciclistas que existen, no realizan mas actividades que las cursas populares, así que esto es otro elemento que refuerza nuestra propuesta al no haber nadie que lo haga.

Normativa legislativa

En este apartado mencionamos las la relaciones del club con las distintas instituciones reguladoras de la actividad a realizar, en nuestro caso, el ciclismo de montaña.

Empezando por el ámbito local encontraríamos al Ayuntamiento municipal encargado de gestionar espacios y de facilitar recursos a las entidades locales.

La diputación de Barcelona es la encargada de la gestión de los parques naturales de la provincia, y como nuestra actividad se desarrolla mayoritariamente en el parque natural del Garraf deberemos atender a su normativa.

La federación catalana de ciclismo es otra institución con la que deberemos tener relación ya que es la reguladora de la actividad del ciclismo en Cataluña. Además, por el crecimiento del club, podría darse la circunstancia de que la actividad nos lleve a actuar a niveles estatales, por esto deberemos considerar la federación española de Ciclismo.

Diagnostico general inicial: Análisis DAFO

Debilidades	Fortalezas
Desconocimiento y falta de experiencia en el sector del turismo. Pocos recursos financieros para iniciar el proyecto. Desconocimiento del éxito y viabilidad de experiencias parecidas.	Amplio conocimiento del entorno natural. Capacidad de adaptar las rutas a distintos niveles técnicos y físicos. Personas promotoras implicadas y apasionadas, con experiencia en el ámbito del deporte formativo.
Amenazas	Oportunidades
Limitación del uso de determinados espacios/caminos de los parques naturales. Falta de técnicos cualificados. Percepción del ciclismo como practica peligrosa.	Turismo rural emergente (naturaleza-deporte-salud). Nuevos negocios, casas rurales/hoteles. Existencia de una base turística fuerte. Climatología muy estable y favorable para la práctica del ciclismo. Entorno geográfico favorable para atraer ciclistas consolidados. Practica del ciclismo muy extendida entre la población de la zona. Deporte emergente. Percepción del ciclismo como práctica saludable y sostenible. Poca oferta organizada de esta actividad.

Tabla 1: Análisis DAFO.

El modelo de procesos

El modelo de procesos es un enfoque global de la gestión de una organización, el cual nos basaremos para desarrollar nuestro proyecto. Este modelo es una propuesta realizado por Diego García, profesor del máster de director deportivo del INEFC de Lleida y director deportivo de los servicios municipales de deportes dl ayuntamiento o de Olías del Rey.

El modelo consta de tres grupos de procesos que se interrelacionan. Primero están los procesos estratégicos, que enmarcan las metas del proyecto. Segundo, los procesos operativos, que son los planteamientos y acciones para conseguir las metas de los procesos estratégicos. Por último encontramos los procesos de apoyo, que son todos esos procedimientos y propuestas que facilitaran y complementarán los procesos operativos. Todos estos siempre bajo evaluación y retroalimentación constante tanto de los resultados como de los mismos procesos.

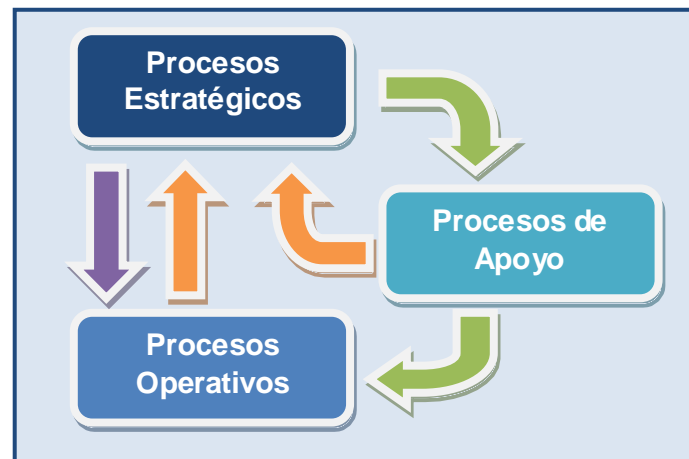


Figura 7: El Mapa de Procesos.

El sistema de control y evaluación

Para conseguir el éxito cumpliendo con su misión y visión, una organización necesita un buen liderazgo y unas adecuadas directrices estratégicas. Necesita desarrollar y mejorar a su personal, colaboradores y los procesos para agregar valor a los servicios para sus clientes, y así conseguir los resultados esperados.

Cada elemento del modelo debe ser evaluado para conseguir el éxito y alcanzar la excelencia. En todo momento deberemos cuestionarnos la efectividad de los planteamientos propuestos y acciones realizadas en función de los resultados. Estos resultados abarcan cuatro grandes bloques en una organización: los resultados con las personas (trabajadores), el resultado con los clientes, el resultado con la sociedad y el resultado de la organización (cumplimiento de objetivos).

Necesitaremos una batería de indicadores de rendimiento y del resultado asociado para determinar el éxito de la estrategia llevada a cabo. También será necesario concretar claros objetivos para cada grupo de resultados basados en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los agentes implicados. (EFQM, 2016)

Los Procesos Estratégicos

El Modelo Ideal

Justificación deportiva

La creación del club deportivo junto con el centro de BTT, será la vía por la que la práctica de la bicicleta de montaña ganará en criterios de competitividad, seguridad y calidad en la comarca del Garraf. Además, mediante la oferta de guía de rutas de BTT será un elemento a favor para la promoción del turismo activo de la zona.

Visión

Ser una plataforma de impulso para futuros ciclistas de montaña competitivos en las modalidades de BTT-enduro y BTT-XC, siendo el club referente de la práctica de BTT en la comarca.

Misión

Promover y ofrecer practica formativa, competitiva y recreativa de ciclismo de montaña con los máximos criterios de seguridad y calidad, contribuyendo a una sociedad más activa y comprometida con la comunidad.

Objetivos generales

- ~ Objetivo de **formación de base**: Velar por el desarrollo integral de los jóvenes ciclistas, cuidando tanto el aprendizaje de las habilidades específicas de la bicicleta, como la adquisición de valores, hábitos saludables y el desarrollo personal i social.
- ~ Objetivo en **competición**: Contar con deportistas compitiendo en distintas modalidades de BTT en todas la categorías del deporte a nivel autonómico.
- ~ Objetivos del **ciclismo recreativo**: Promover la actividad física saludable en el entorno natural y impulsar el turismo activo en el Garraf mediante la bicicleta de montaña.

Valores

- ~ Respeto, la piedra angular de la convivencia en la comunidad y el entorno natural.
- ~ Compromiso, la clave para alcanzar el éxito, individual y colectivo.
- ~ Seguridad, minimizar los peligros en un deporte de riesgo.
- ~ Solidaridad, apoyo al compañero aún cuando mis objetivos son individuales.
- ~ Sostenibilidad, actuar en el presente para ser y estar mejor en el futuro.

La estructura: Simbiosis Club / Centro de BTT

La idea madre de este proyecto es el club de BTT, un espacio de formación y competición para la práctica de la bicicleta de montaña. Partiendo de la percepción de que la viabilidad económica de las asociaciones voluntarias es limitada, y en muchas ocasiones no es posible remunerar todas las horas de trabajo invertidas por los miembros, se ha pensado en la siguiente estrategia para optimizar recursos.

La concepto es que a partir de la explotación comercial del un centro de BTT y sus servicios, entrenamientos personales y guía de montaña de grupos , con un buen plan de contabilidad y viabilidad financiera, facilite recursos humanos, materiales y de infraestructura al club. Esta visión se entiende ya que la idea de todo el proyecto nace de la misma persona, el ideólogo del proyecto. Vale decir que este no solo se atribuye dicho rol, sino que será el director, primer entrenador y guía además del fundador y director deportivo del club.

El Centro de BTT se constituirá como una sociedad limitada, en la que sus socios asumirán las inversiones iniciales en material y infraestructura y que compartirán con el club deportivo. Además, a medida que tanto el club como la empresa crezcan, requerían de más técnicos, los cuales gozarán de la oportunidad de poder ser empleados en los diferentes ámbitos y servicios tanto del club como de la empresa.

Estructura simbiótica estructural

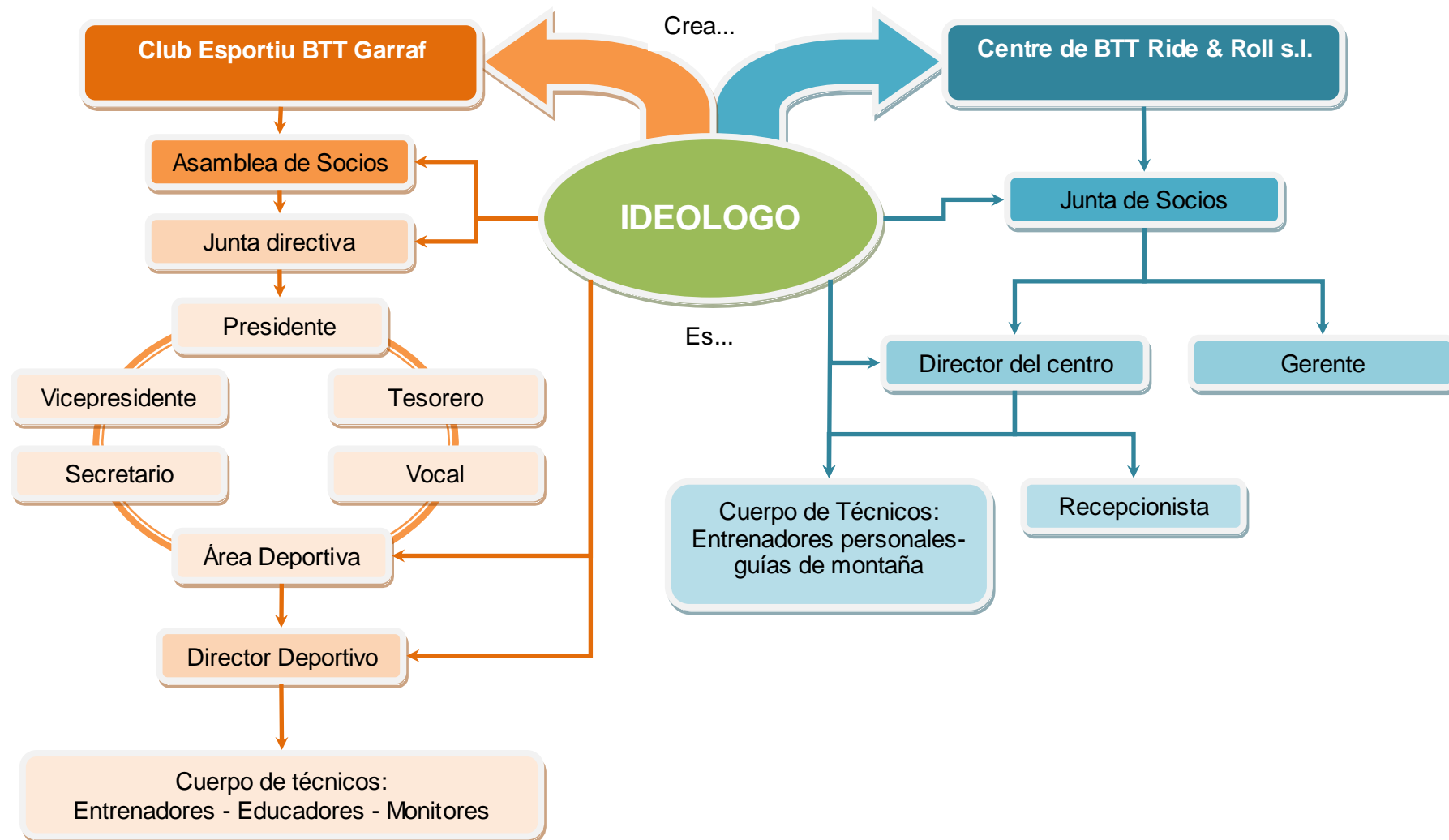


Figura 8: Esquema de la simbiosis estructural Club/Centro de BTT

Por Nicolau Nubiola Gil

Estructura simbiótica funcional



Figura 9: Esquema de la simbiosis funcional del Club/Centro de BTT

Constitución del Centro/empresa de BTT Ride & Roll

Este apartado lo trataremos en el apartado de estructura legal (ver pág.87) del plan de empresa del centro.

Constitución del Club BTT Garraf

El club se constituirá como un club deportivo, es decir, una organización voluntaria. Estará compuesto por una junta directiva de voluntarios y una asamblea de socios.

Estos dos órganos serán los que tomen las decisiones importantes que impliquen elementos estructurales del club.

En el siguiente eslabón de mando encontraríamos al director deportivo y el gestor. El director deportivo ejercería todas las funciones relacionadas con la elaboración y ejecución del proyecto deportivo del club. El gestor se encargaría de la vertiente comercial y de la gestión de los distintos recursos. Por último encontraríamos a los técnicos, encargados de la conducción y guía de las sesiones / rutas.

En el apartado identificaremos y detallaremos el perfil de todo el personal necesario desarrollar el proyecto. También elaboraremos el organigrama de del club. Los distintos órganos y grupos de personas son:

- La asamblea de socios
- La junta directiva
- El mando medio: director deportivo y gestor
- Los técnicos deportivos empleados

Junta directiva y la asamblea de socios

La ley catalana de asociaciones voluntarias establece los parámetros mínimos necesarios para confeccionar la junta directiva. Esta será compuesta por personas voluntarias, elegida por la asamblea de socios y dispondrá mínimo de los siguientes cargos: El presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y dos vocales.

La junta es el órgano de más alto mando del club, que para las decisiones importantes que afecten a la estructura y ideología de la entidad deberán exponer-se y decidirse en la asamblea por votación. La asamblea se convoca una vez al año en convocatoria ordinaria y en convocatorias extraordinarias cada vez que sea necesario tomar decisiones importantes. La junta deberá elegir los responsables de los cargos intermedios.

Mando intermedio: Director deportivo

Entre la junta directiva y el núcleo de operaciones hemos pensado en adjudicar dos roles diferenciados, el de director deportivo y el de gerente. El director deportivo se encargaría en primera instancia del desarrollo del proyecto deportivo y de su implementación. Una vez iniciado el proyecto deberá realizar el seguimiento y evaluación de la actividades, así como considerar y proponer a la junta nuevas iniciativas para ampliar y mejorar la actividad del club.

Técnicos deportivos

Los técnicos deportivos serán todas las personas empleadas y debidamente formadas y contratadas para la conducción de las distintas actividades y grupos. Estos responderán a las instrucciones y coordinación del mando intermedio.

Plan de Actuación:



Figura 10: Plan de Actuación.

Etapas	Club deportivo de BTT	Centro de BTT	Logístico	RRHH	Promoción y marketing	Colaboradores
0	I. Constituir el club. II. Contacto con la regiduría de deportes del ayuntamiento para exponerles el proyecto de club escuela de base ciclista.	I. Constituir la forma jurídica del centro de BTT. II. Determinar el catalogo de rutas diferenciadas por niveles. III. Determinar los detalles del producto. IV. Decidir servicios complementarios al entrenamiento específico. V. Estudio de las necesidades de ese deporte para diseñar las programaciones. VI. Establecer el plan estratégico del evento	I. Adquirir sede taller-gimnasio. II. Adquirir material deportivo básico. III. Adquirir material de taller.	I. Ideólogo	I. Crear línea de diseño del centro de BTT. II. Establecer los precios de los servicios y estrategias comerciales. III. Iniciar campaña de promoción. IV. Crear equipamiento corporativo.	I. Realizar los primeros tratos de colaboración y patrocinio del centro de BTT.

		deportivo.				
0-1	I. Realizar el plan estratégico del club. II. Realizar el plan de formación y de actividades.	I. Iniciar la actividad del centro de BTT. II. Implementar el primer evento deportivo.	I. Incrementar y mejorar tanto el material deportivo como de taller. II. Adquirir una furgoneta. III. Adquirir bicicletas propias.	I. Ideólogo II. Director y entrenador personal del centro. II. Gerente del centro.	I. Iniciar campaña de promoción del Club. II. Crear línea de diseño de la escuela. III. Ofrecer equipamiento deportivo del club.	I. Consolidar y ampliarlos tratos de colaboración y patrocinio del centro de BTT. II. Realizar los primeros tratos de colaboración y patrocinio del Club de BTT.
1-4	I. Lanzamiento del proyecto deportivo de club. II. Inicio actividades de promoción III. Inicio actividad formativa e implementación del plan de formación y actividades. IV. Establecer plan de formación de técnicos. V. Conseguir las estrellas de criterios de homologación de la FCC. VI. Organizar una competición de ciclismo de base.	I. Aumentar los usuarios del centro de BTT. II. Actualizar los modelos y técnicas de entrenamiento para mejorar en calidad en el servicio, ampliar la oferta de Salud. III. Mejorar y ampliar la participación en el evento deportivo.	I. Construir el circuito permanente para la escuela de formación. II. Pactar convenio con instalación deportiva. III. Adquirir bicicletas de montaña. IV. Incrementar y mejorar tanto el material deportivo como del taller.	I. Ideólogo II. Entrenador personal III. Mínimo un técnico escuela de formación IV. Director deportivo V. Recepcionista	I. Modificar las líneas de diseño. Proponer nuevos eslóganes y mensajes comerciales. II. Ampliar los servicios del centro de BTT a otros sectores de población.	I. Consolidar y ampliarlos tratos de colaboración y patrocinio del centro y el club de BTT.
4-8	I. Incrementar la masa social del club. II. Conseguir la excelencia en la valoración de la FCC. III. Contar con ciclistas compitiendo en	I. Aumentar la cartera de clientes del centro. II. Aumentar y variar las actividades ofertadas. III. Actualizar los modelos y técnicas de entrenamiento para mejorar la calidad en el servicio, ampliar la oferta de Salud.	I. Mejora progresiva de las instalaciones y materiales.	I. Ideólogo II. Entrenador personal III. Gerente del centro. IV. Director deportivo V. Técnicos de la escuela de formación VI. Recepcionista del centro	I. Modificar y mejorar aspectos de la línea de diseño gráfico.	I. Consolidar y ampliarlos tratos de colaboración y patrocinio del centro y el club de BTT.

Tabla 2: Plan anual de actuación. Una guía.

Los Procesos Operativos

Los servicios y actividades deportivas

El Centro de BTT Ride & Roll.

El centro de BTT es una empresa que ofrece servicios deportivos en el mundo de la bicicleta de montaña. Está orientado al ámbito del deporte recreativo y salud, donde el fin es la mejora de la salud y la interacción social. Aún que muchas actividades sean competitivas, esta competición es solo un medio para la finalidad ya descrita. En otras palabras, que prevalece el beneficio en la salud y relacionarse con personas a la mejora de los resultados en competiciones. No obstante, también ofertaremos servicio a estos deportistas del ámbito competitivo, que crean necesario un entrenador para mejorar su rendimiento.

Como el Centro de BTT estará vinculado al Club Esportiu, todos los inscritos al centro automáticamente pasarán a ser miembros del Club si así lo desean. De este modo, la licencia federativa estará a nombre del club.

El centro, llamado "Centro de BTT Ride & Roll de Ribes" ofrecerá dos tipos de servicios distintos. El primero para ciclistas locales de entrenamiento personal, BTTtrainer, y el segundo para turistas de servicio de guía de montaña, BTTours. Además de estos servicios también se realizarán actividades puntuales y esporádicas en fines de semana donde los usuarios del centro podrán inscribirse.

BTTtrainer

BTTtrainer centra su actividad en ofrecer planes de entrenamiento personalizado, individuales o en grupo, mediante la práctica de bicicleta de montaña y su entrenamiento funcional.

Este servicio tendrá dos vertientes diferenciadas. La primera orientada al deporte recreativo con finalidad de mejora de la salud de los deportistas incrementando la actividad física y mejorando su calidad de vida. La finalidad de este servicio no es preparar al deportista para mejorar su rendimiento en competiciones, aunque este participe en ellas. No obstante, el resultado de estas, puede ser un indicador del trabajo realizado.

La otra vertiente estará orientada al rendimiento puramente deportivo con presencia en competiciones federativas. Las modalidades de especialización que desarrollaremos serán las de BTT-XC y el BTT-Enduro. El nombre de este servicio será BTTtrainerComp.

Para este segundo tipo de servicio será imprescindible estudiar las necesidades del deporte, las competiciones y el calendario anual, para poder ajustar la planificación y sacar el máximo rendimiento del deportista.

Un elemento clave del servicio de BTTTrainer, es que se encargará, si el cliente lo desea, de la puesta a punto de la bicicleta. De este modo, el abonado al servicio tendrá la bicicleta siempre a punto.

Detalles del servicio

Evaluación inicial del estado de forma y estudio de los antecedentes deportivos del interesado.	
Seguimiento personalizado de los deportistas.	
Planificación individualizada de microciclos y macrociclos.	
Servicios de actividades físicas complementarias.	
Puesta a punto de la bicicleta.	Limpieza
	Arreglo de pinchazos.
	Ajuste de cambios y ruedas
	Cambio de determinados complementos
	No se hace: sangrado de frenos, reparación de bujes de rueda, reparación de amortiguadores y horquillas

Tabla 3: Detalles del servicio de BTTTrainer.

BTTours

Aprovechando la creciente tendencia del turismo activo, BTTours es un servicio de guía de BTT para turistas visitantes tanto nacionales como internacionales. El formato de este servicio consistirá en ofrecer paquetes de actividades fundamentadas en el turismo activo en el entorno natural. Podrán contratarnos des de los hoteles y casas rurales (solo el servicio deportivo BTT), o siendo nosotros los que ofrecemos todo el paquete entero con las agencias de restauración y turismo.

Los encantos de la costa de los pueblos del Garraf, a parte de la actividad deportiva, serán los aspectos a promocionar así como la grandeza y peculiaridad del entorno natural adyacente.

Para ampliar la oferta turística, hemos pensado en vincular la actividad deportiva con los productos de denominación de origen de la zona. La comarca del Garraf junto con la del Penedés tiene una inmensa extensión de viñedos, que es una de las características y encantos de la zona, en la que el producto estrella es el vino. Este, junto con la calidad de la cocina y gastronomía catalana, son un complemento muy a considerar para promocionar nuestro servicio turístico.

Además, BTT tiene pensado crear una gran ruta por etapas exclusiva en la cual los clientes podrán realizar en diferentes días pero sin tener que preocuparse más que de disfrutar de la ruta. Todo lo relacionado con la logística y los alojamientos y dietas se encarga BTTours.

Club Esportiu Garraf: Escuela de ciclismo de base y competición

Esta actividad es la idea madre de las anteriores, es el proyecto deportivo por el que nacen BTTTrainer y BTTours ya que estos nutrirán tanto con recursos de infraestructura como de personal al club. El club está ideado con una finalidad social y deportiva, es decir, mediante la práctica de la bicicleta de montaña pretende conseguir una

sociedad con personas más activas, sanas y comprometidas con la comunidad y el entorno.

El club abarcará deportistas desde 6 años en adelante, enmarcados en sus respectivas categorías. La escuela de ciclismo de base será donde los jóvenes ciclistas iniciaran su carrera deportiva así como desarrollaran sus capacidades tanto físicas como sociales. La vida del deportista en el club constará dos etapas fundamentales, la formativa y la competitiva. En la formativa, jóvenes hasta 16 años, la finalidad es que el deportista adquiera todos esos conocimientos y habilidades para montar en bicicleta. En la etapa competitiva, jóvenes de 16 años a 21 años, la finalidad perseguirá la mejora del rendimiento deportivo. A partir de los 21 años, si el deportista quiere seguir entrenando y compitiendo con el club tendrá que dirigirse a los servicios del centro de BTT.

La actividad del club se llevará a cabo mediante sesiones semanales donde se trabajaran tanto las habilidades y capacidades específicas de la bicicleta como las necesarias para el desarrollo integral de la persona. También formaremos a los ciclistas en competencias vinculadas a la mecánica de la bicicleta.

Planteamos también la posibilidad de hacer compatible nuestra actividad con otros deportes con solo una sesión semanal de ciclismo. Lo planteamos de esta manera, porque creemos que en las primeras etapas de la vida deportiva de una persona, combinar otros deportes con la bicicleta de montaña será beneficioso para su desarrollo.

Para conseguir esto será necesario realizar el plan de formación para la primera etapa de formación deportiva. También deberemos analizar detenidamente las competiciones, en las distintas modalidades de BTT, para adecuar la planificación en la etapa de competición.

Con esto, será necesario contar con un buen equipo de técnicos, entrenadores y monitores que realicen su tarea con los máximos criterios de seguridad y calidad, i que inciten a los participantes para adherirse a la práctica de BTT.

Eventos

Los eventos serán una área importante del proyecto ya que aparte de cumplir los objetivos relacionados con la naturaleza de la actividad, son una herramienta importante de promoción. Por el momento tenemos pensado dos eventos, pero estos deberán ser desarrollados, con sus planes estratégicos más adelante. Aquí mostramos una pincelada nuestras ideas.

Tenemos pensados dos eventos. Uno de carácter recreativo para abarcar a todo tipo de ciclistas, desde niveles bajos como niños y familias, hasta ciclistas de montaña consolidados en la práctica. El segundo evento que tenemos pensado realizar una prueba deportiva para la escuela de base. A continuación se describen estos dos eventos.

Evento de ciclismo recreativo para todos: Roda & Orienta't.

La "Roda & Orienta't" es un evento deportivo recreativo para todos. Que responde a un doble objetivo. El primero está relacionado con la naturaleza de la actividad, que es ofrecer un evento recreativo para todos relacionado con la bicicleta de montaña. Por otro lado, pretendemos utilizar este evento como herramienta y principal estrategia de promoción del tanto del club como del centro de BTT. La idea es ofrecer una actividad de BTT diferente a las ya ofertadas en la zona, por este motivo hemos pensado en una prueba recreativa de ciclo orientación.

Esta actividad se basa en encontrar balizas, señaladas en un mapa, montados en bicicleta. Las balizas se extenderán por las diferentes zonas del entorno natural cercano, en el que el corredor tendrá que circular por las pistas y senderos para encontrar-las.

El ente organizador del evento será el Club Deportivo, y el principal patrocinador el Centro de BTT. Para hacer-la atractiva a una mayor amplitud de público, estableceremos diferentes nivel. Cada nivel tendrá las siguientes característica:

- Nivel Blanco: Recorrido de entre 10km y 15km con muy poca elevación, donde en las distintas balizas habrá que superar diferentes pruebas y se competirá superándolas todas en el menor tiempo posible.
- Nivel Verde: Recorrido de entre 20km y 25km relativamente poca elevación, 300-500m, donde se compite por encontrar todas las balizar con el menor tiempo posible.
- Nivel Rojo: Recorrido de entre 30km y 40km con considerable elevación, 740-1000, donde se compite por encontrar todas las balizar con el menor tiempo posible.

Para llevar a cabo este proyecto, necesitaremos elaborar un plan estratégico, necesitaremos también el apoyo de la administración, y deberemos contar con un gran numero de voluntarios que colaboren para realizarlo.

Prueba de deportiva de base

Este evento será por y para los ciclistas de base de todos los clubes de Cataluña. Las bases de la prueba serán las dadas por la Federación Catalana de Ciclismo.

El sistema de abonados y participantes

El control de los participantes del Centro y del Club se realizará mediante una base de datos informatizada. A partir del momento que el interesado entrega la hoja de inscripción debidamente rellena y formaliza el pago del servicio contratado, pasa a formar parte del centro o club como usuario.

La base de datos contemplará los siguientes ítems:

- Nombre y apellidos.
- Edad.
- Numero DNI.
- Domicilio.
- Correo electrónico y número de teléfono de contacto.
- Si posee licencia federativa y de qué tipo.
- El servicio contratado.
- El número de cuenta bancario por si el pago se realiza por domiciliación.
- Si se ha hecho efectivo el pago.
- Otros datos de interés, como la modalidad de bici practicada, patologías.

A continuación vemos resumido en la tabla 4 los tipos de abonos y inscripciones que dispondremos en el centro y en el club.

Tabla resumen del sistema de abonados y participantes

BTTrainer	Cuota abonado autónomo
	Cuota abonado seguimiento
	Cuota abonado seguimiento en grupo
	Cuota abonado total
	Cuota abonado total en grupo
	Licencia federativa
BTTours	Servicio deportivo 1 día
	Servicio deportivo + denominación de origen 1 día
	Paquete completo +1día
	Ruta por etapas +1día
Escuela de base del Club Esportiu BTT	Inscripción
	Cuota formación total
	Cuota formación compatible
	Cuota competición
	Inscripción a actividades del club
	Licencia Federativa
Eventos	Inscripción al evento puntual y abierta a todo el mundo.

Tabla 4: Resumen del sistema de abonados y participantes.

Abonados a BTTrainer

Para formar parte de la actividad de BTTrainer será necesario que los participantes paguen una inscripción genérica anual y que paguen la cuota del servicio que desean contratar. BTTrainer ofrece:

Tabla resumen del los servicios a los abonados a BTTrainer

Inscripción	Acceso al taller y al catalogo de rutas
	Asesoramiento
	Inscripción al Club
	Licencia federativa (opcional, cobro aparte)
Cuota abonado autónomo	Acceso libre al gimnasio, al taller y al catalogo de rutas con asesoramiento
	Información y descuentos en actividades y eventos puntuales
	No se ofrece planificación ni seguimiento de los entrenamientos, ni mantenimiento de la bicicleta
Cuota abonado seguimiento	Acceso libre al gimnasio y taller
	Evaluación inicial
	Planificación del entrenamiento mensual por objetivos del abonado
	Una sesión conjunta "cara a cara" con el entrenador semanal y reunión de seguimiento
	Por grupos más económico
	Mantenimiento de la bicicleta*
Cuota abonado total	Acceso libre al gimnasio y taller
	Evaluación inicial
	Planificación del entrenamiento objetivos del abonado
	Seguimiento y acompañamiento en todas las sesiones
	Mantenimiento de la bicicleta

Tabla 5: Resumen de los diferentes abonos y servicios de BTTrainer.

Participantes de BTTours

Este servicio es distinto a los demás ya que es una actividad contratada de manera puntual. Por lo tanto los clientes no entraran en nuestra base de datos como los demás. Los usuarios de este servicio estarán registrados de manera efímera, es decir, mientras dure su actividad, no habrá un seguimientos de su vida en el club. Será necesario adquirir los datos de los clientes por si se requieren para contratar el seguro y actuar debidamente en caso de accidente. No obstante, los datos se guardaran en la memoria para poder consultar detalles de actividades en el futuro.

Tabla resumen de los servicios de los participantes a BTTours

Servicio deportivo	Alquiler de bicicletas (opcional)
	Guía de montaña / GPS con ruta
	Asistencia en ruta (opcional)
	Seguro actividad
Servicio deportivo + denominación de origen	Alquiler de bicicletas (opcional)
	Guía de montaña / GPS con ruta
	Asistencia en ruta
	Visita a bodega o masía típica (casa rural) del Garraf
	Comida y/o cata de vinos
	Desplazamiento (si necesario)
Servicio paquete completo	Seguro actividad
	Alquiler de bicicletas (opcional)
	Guía de montaña / GPS con ruta
	Asistencia en ruta
	Alojamiento
	Desplazamientos (si necesario)

Ruta por etapas	Seguro actividad
	Actividades complementarias (opcional)
	~ Visita a bodegas y masías tradicionales.
	~ Comidas y catas de vinos.
	~ Otras actividades deportivas
	Alquiler de bicicletas (opcional)
	Guía de montaña / GPS con ruta
	Asistencia en ruta
	Alojamiento
	Desplazamientos (si necesario)
	Seguro actividad
	Actividades complementarias (opcional)
	~ Visita a bodegas y masías tradicionales.
	~ Comidas y catas de vinos.
	~ Otras actividades deportivas

Tabla 6: Resumen de los diferentes servicios de BTTours.

Participantes de la escuela de base del Club Esportiu BTT

La escuela de base está dirigida a jóvenes hasta 16 años, estos deportistas podrán elegir entre dos programas, el formativo total y el compatible. Los que ya hayan superado esta edades, mayores de 16 años, entraran en la etapa de competición, donde la orientación de las sesiones de entrenamiento persigue la mejora del rendimiento y el entrenamiento debe ser más específico y riguroso. Todos estos también deberán pagar una inscripción anual y la licencia federativa correspondiente a su categoría.

Cuota formación total:

Los participantes en este programa recibirán toda la formación relacionada con la bicicleta y además realizarán actividades deportivas mediante deportes y el juego lúdico, y actividades para el trabajo integrado de valores. Perseguimos, con tres sesiones semanales (dos entre semana y una de fin de semana), el desarrollo integral del deportista.

- Tres sesiones semanales. Dos por las tardes entre semana de una hora y media, una el fin de semana de más de hora y media.
- Actividades formativas específicas de BT con actividades deportivas variadas y juegos lúdicos.
- Trabajo integrado de valores.
- Trabajo de desarrollo de capacidades motrices y físicas integrado en los deportes y juegos lúdicos.
- Todo desarrollado en el plan de formación.

Cuota formación compatible:

Este programa a jóvenes que ya practican otros deportes, en el que solo realizaran actividades formativas específicas de BTT. Entendemos que el deportista que practica otros deportes estos contribuyen a su desarrollo integral y de valores, con lo que en el

club practicarán exclusivamente BTT. Estos podrán apuntarse a las actividades de fin de semana esporádicamente con antelación.

- Una sesión semanal por la tarde entre semana de hora y media.
- Actividades formativas específicas de BTT.
- Trabajo integrado de valores.
- Desarrollado en el plan de formación.

Cuota competición:

En esta etapa de la vida del deportista, más rigurosa y específica, el programa se parecerá más al de entrenamiento personal, pero con la característica de que el ciclista correrá bajo el nombre del club. Depende del nivel del deportista, pero empezaremos ofreciendo programas de tres sesiones semanales.

- Tres sesiones semanales. Dos por las tardes entre semana de una hora y media, una el fin de semana de más de hora y media aproximadamente.
- Planificación de la temporada y seguimiento individualizado del estado de forma y rendimiento deportivo.
- Trabajo de condicionamiento físico específico y coadyuvante. El entrenamiento funcional como fundamento.
- Trabajo integrado de valores.
- Mantenimiento de la bicicleta.

Los Procesos de Apoyo

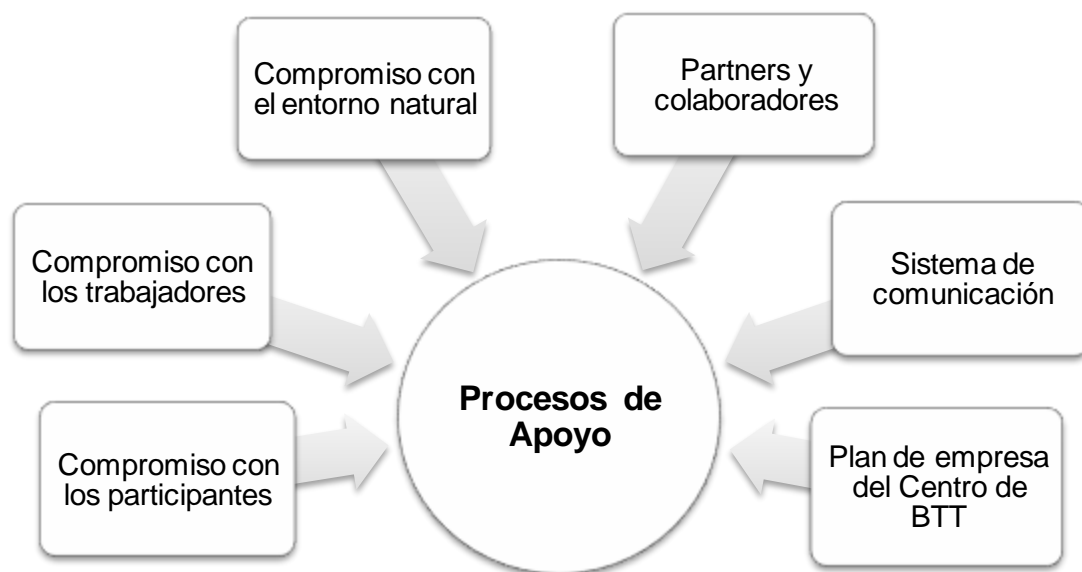


Figura 11: Los procesos de apoyo del proyecto.

El compromiso con los participantes y clientes

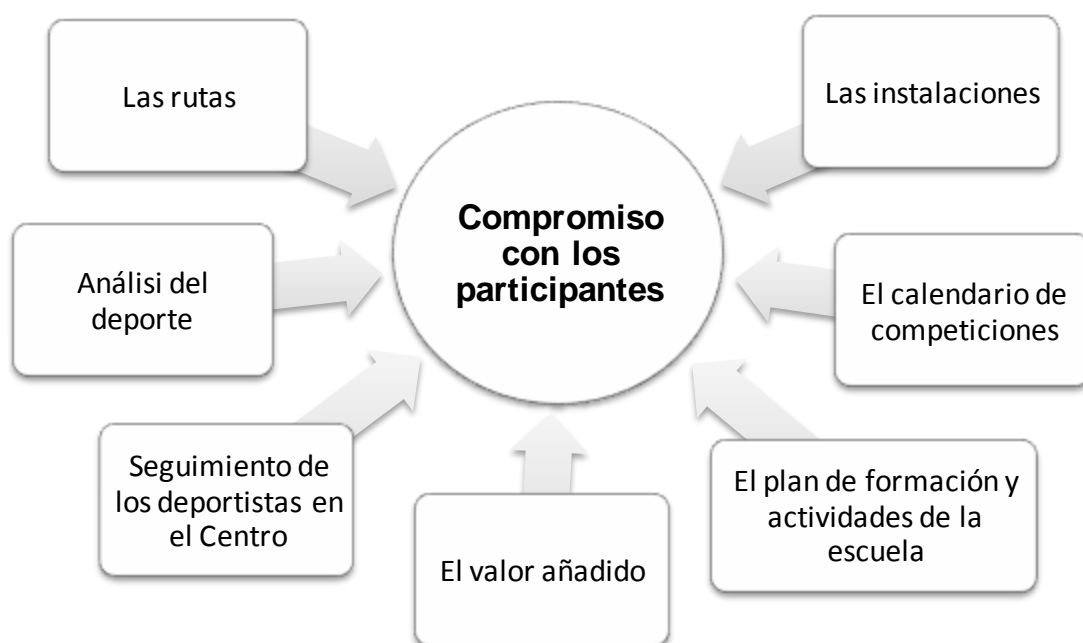


Figura 12: Las diferentes acciones y procedimientos del compromiso con los clientes .

Las rutas

Las Rutas del Centro

Uno de los puntos en común de todas las actividades y servicios de este proyecto es la individualización. Ningún ciclista tiene las mismas necesidades y preferencias que los otros, ya sean jóvenes de la escuela de base o usuarios de BTTrainer. Por lo tanto es necesario diseñar rutas para cada nivel. Las dos grandes variables a considerar son la dificultad técnica y la exigencia física, pero deberemos considerar una tercera que es la duración.

La dificultad técnica la marca las características del camino y su irregularidad, especialmente las bajadas. La exigencia física viene determinada por la distancia, la altitud, y el grado de desnivel de las pendientes de subida. Esta variable está establecida con valores objetivables ya que usamos valores cuantificables, por otro lado la dificultad técnica está determinada de una manera subjetiva.

Con esto hemos establecido cinco niveles de exigencia simbolizados con números, y cuatro niveles de dificultad simbolizados con colores. De este modo, encontraremos diferentes niveles técnicos en cada grado de exigencia de las rutas.

Un aspecto que debemos mencionar en relación a la exigencia física, es que dependerá a la velocidad media en que se realice la ruta. Es decir, una ruta de nivel 2 puede ser tan exigente como una de nivel 5 si la realizamos a alta velocidad. Todo dependerá del nivel del ciclista y su tiempo disponible para realizar el recorrido.

A continuación se describen los distintos niveles:

Nivel*	Nombre	Quilómetros (km)**	Altitud Acumulada (m)**
1	Nivel Pedalada	15-20	200-350
2	Nivel Arrancada	20-25	300-600
3	Nivel Estirada	25-35	450-900
4	Nivel Escalada	30-50	600-1100
5	Nivel Epic	+50	+1100

*Si se añade un (+) es que la exigencia se acerca al nivel siguiente.

**Valores aproximados

Tabla 7: Los 5 niveles de exigencia de las rutas.

A continuación se describen las dificultades:

Color	Dificultad	Descriptor
Verde	Fácil	Desniveles poco pronunciados de terreno regular.
Azul	Media	Desniveles pronunciados con terreno irregular.
Rojo	Difícil	Desniveles pronunciados con terreno muy irregular y algunos obstáculos.
Negro	Muy difícil	Descensos extremos por pendientes muy pronunciadas y irregulares con obstáculos.


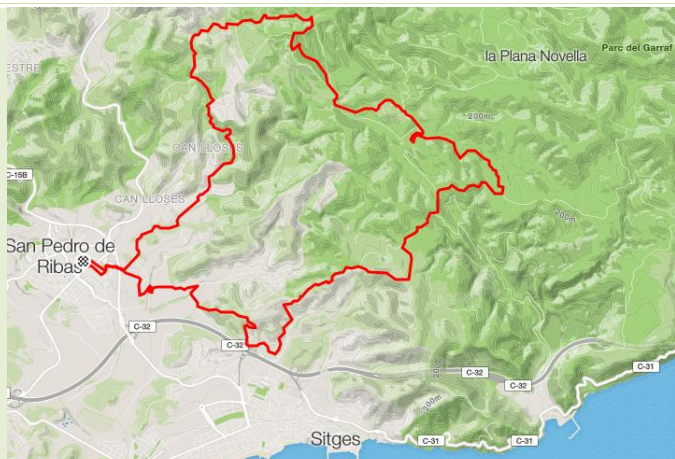
Tabla 8: Los 4 niveles de dificultad de las rutas.

En la sede taller dispondremos del catalogo de las rutas, bien detallado y presentado, y que mostrará las siguientes características de la ruta:

- Nombre
- Zona donde se desarrolla
- Tipo de ruta: Rally, All-Mountain, Enduro
- Nivel
 - Kilómetros.
 - Ascensión acumulada.
- Dificultad (color).
- Recorrido sobre el mapa.
 - Lugar de salida y llegada.
- Perfil de elevación.
- Tiempo estimado.
- Tipo de terreno: % de sendero, pista forestal o carretera.
- Pequeña descripción y puntos de interés de la ruta.
- Tramos de riesgo (si los hubiera).
- Variantes (si las hubiera).

Ejemplo de ficha de ruta

A continuación vemos una tabla que representa lo que sería una ficha de ruta. No obstante esta muestra el contenido, pero queremos darle un formato mucho más atractivo ajustado a la línea gráfica del centro. Por ejemplo, los mapas nos gustaría que estén editados con los pueblos y sitios emblemáticos del recorrido.

Nombre de la ruta: Garraf Clàssics	
Zona	Can Pere la Plana - Jafra - La Fita
Tipo	All mountain - Enduro
Nivel	3
Km	26km
Altitud acum.	690m
Dificultad	Roja
Perfil elevación	
Recorrido	

Salida y llegada	Ribes Centre BTT. Ruta circular
Tiempo estimado	2h-3h
Terreno	Sendero 55% Pista forestal 45% Asfalto 10%
Descripción	Salimos por la parte norte-oeste del pueblo en dirección Can Pere la Plana por un sendero técnico dentro de una chulísima pineda. Pasando por la urbanización de "Vallesaltos/Pineda Parc" enlazamos por otro sendero de subida hasta llegar a la "Granja Escuela Can Pere la Plana". Subimos por la carretera hasta entrar por un camino entre los viñedos bajo la Masía "Ca l'Almirall", un sendero rápido de bajada. A continuación subimos un tramo por pista forestal y camino pedregoso hasta llegar al mítico cruce de "quatre camins" donde un poco más adelante encontraremos el descenso "dels Masets" una espectacular bajada no muy técnica pero rápida y divertida. Rodaremos un tramo por pista hasta llegar a la entrada del sendero de la "Casa Nova" o también llamado fondo de les "lenties" o lentejas. Este es un sendero con mucho encanto y consecutivos cambios de nivel en el que sus 2 km pasan volando entre las ruinas de distintas masías. Salimos otra vez a una pista para dirigirnos al cruce de "la Fita" donde enlazamos con el descenso de la "serra del Gegants" bastante técnico con cambios de terreno, desde revirado entre pinos, hasta tramos donde las piedras te complicarán la bajada. Para acabar, subimos un último tramo por carretera hasta la urbanización "Mas Alba" donde sale un último sendero de bajada muy técnico por los pedruscos que encontraremos. Este nos deja en la masía de "les casetes" donde nos dirigiremos de vuelta al pueblo.
Dificultades	Tres descensos, bajada dels Masets, la Serra dels Gegants, y la bajada de les casetes con pendientes no muy pronunciadas pero de alta dificultad por la irregularidad y obstáculos del terreno.
Variantes	Sendero del "Gafarró", entre "la Fita" y el inicio del sendero de la "Serra dels Gegants", podemos optar por hacer una pequeña vuelta por un senderillo muy pedregoso y técnico, pasando por un merendero con unas vistas espectaculares del pueblo marítimo de Sitges.

Tabla 9: Ejemplo de ficha de ruta.

La ruta por etapas

Como ya ha sido mencionado anteriormente, el centro pretende ofrecer un servicio de asistencia en una ruta por etapas. Es muy popular entre los amantes de este deporte este tipo de recorridos, ya que en varios días recorres gran parte de un territorio y conoces sus encantos, además de realizar el deporte que te gusta y poder tomártelo como unas vacaciones.

Normalmente estas rutas por etapas tienen una distancia de entre 250 y 400 kilómetros (o más) y un desnivel acumulado de unos 4.000 a 6.000 metros. La zona del Parque Natural del Garraf y sus alrededores, no es suficientemente extensa como para ofrecer una ruta de estas dimensiones. Es por esto que deberemos de ampliar horizontes y movernos por parajes un poco más alejados pero de también mucho encanto.

Los detalles particulares en cuanto a los caminos y senderos, los pueblos por donde circula la ruta, aun no están detallados pero si las zonas geográficas y el sentido del recorrido.

La ruta se extendería por cuatro comarcas, empezaría en la comarca del Baix Penedés en la parte costera de la capital, el Vendrell. Dirección interior hacia el interior por el Masis de Bonsatre y a continuación rodaríamos por la Serra del Montmell-Mermellar. Cruzaríamos parte de los pueblos del Alt Penedés hasta llegar al Parque Natural del Foix en la comarca del Garraf. A partir de aquí la ruta seguiría, por los pueblos, caminos y senderos del Parque Natural del Garraf donde acabará, siendo por donde se extiende la mayor parte de la ruta.

Esto ha sido una pequeña aproximación por donde nos gustaría que recorriera la ruta por etapas que proponemos. Es necesario estudiar y conocer mejor el recorrido para ajustarlo a un nivel, con proporción de kilómetros, metros de desnivel y etapas, apto para cualquier ciclista, la exigencia vendrá dada por el numero de etapas con que se desee realizar.

La organización "Pedales del Mundo", entidad con mucha experiencia en realizar rutas por etapas, han desarrollado un manual llamado "Manual Técnico de Rutas Comerciales en Bicicleta" de Oscar Balsells. Este nos podría servir de mucha ayuda a la hora de realizar nuestra ruta. Rutas emblemáticas en panorama catalán de la bicicleta de montaña son la "Pedals de Foc", y la "Pedals d'Occitània", las dos propuestas de "Pedales del Mundo".

Análisis del deporte

En este apartado describiremos las características y los factores que afectan al rendimiento en la práctica de la BTT.

El deporte de la BTT es realizado con un elemento externo, la bicicleta de montaña. Elemento que nos permite desplazarnos de manera más rápida propulsado por la fuerza de las piernas. La bicicleta es un elemento inestable, por lo que requiere de equilibrio dinámico comprometiendo todo el cuerpo. Requiere de aprendizaje y adaptación, y gran dominio para usarlo de forma segura.

Schmidt (2014) describe los siguientes factores que afectan el rendimiento de la BTT:

- Externos
- Fisiológicos
- Mentales
- Cognitivos
- Sociales
- El equipamiento

Factores externos

De los factores externos encontramos variables como, la modalidad de BTT, la duración de los ejercicios, las pruebas y las competiciones (desde 1 a 8h, e incluso por etapas de días) por su altitud y distancia, el tipo terreno, o la meteorología. Todas estas variables afectarán a la práctica y al rendimiento de los ciclistas. No entraremos a desarrollarlas al detalle para no extendernos en aspectos no tan relevantes para el proyecto.

Factores fisiológicos

En este apartado veremos cuáles son las demandas fisiológicas de la BTT de manera genérica. Aunque cada disciplina de este deporte requerirá de unas demandas concretas, la mayoría de modalidades responden a las siguientes.

Demandas metabólicas:

Es un deporte cíclico, continuo de intensidad variable debido a las características del terreno cambiante y su desnivel.

- Sistema metabólico principal: Aeróbico intensivo en carreras cortas. Aeróbico extensivo en carreras largas.
- Generalmente combina metabolismo aeróbico-anaeróbico, con picos anaeróbicos en descensos y cuestas derechas y técnicas.
- Frecuencia cardíaca mayoritariamente cerca del umbral anaeróbico excepto en picos donde se supera. Importancia de la potencia aeróbica.
- Anaeróbico con o sin acumulación de ácido láctico y con oxidación en momentos diferentes.
- Sistemas energéticos: Lipólisis y glucólisis aeróbica, y glucólisis anaeróbica en picos de alta intensidad. (Shmidt 2014)

Demandas musculares:

- Participación muscular elevada con niveles de fuerza medios-elevados.
- Cuando se requiere de propulsión para el desplazamiento, contra la gravedad (llanos y subidas).
 - Tren inferior:
 - Acciones dinámicas, concéntricas.
 - Flexo-extensiones de cadera - rodilla - tobillo.
 - Tren superior y tronco.
 - Acciones estáticas isométricas.
 - Estabilizar el tronco, apoyo de los brazos sobre el manillar (ligero movimiento dinámico asimétrico de los brazos en paso por curvas)
- Cuando la gravedad nos facilita el desplazamiento (bajadas)
 - Flexo-extensión del dedo índice con mucha precisión (frenado)
 - Tren inferior:
 - Combinación de acciones isométricas y excéntricas.
 - Tren superior:
 - Combinación de acciones isométricas, concéntricas y excéntricas asimétricas.
 - Agarre con niveles máximos de fuerza de la mano al manillar.

- Tronco:
 - Acción estabilizadora.

Análisis de la pedalada

La pedalada puede ser simple, empujar con las piernas hacia abajo y volverlas a subir. Pero para una pedalada eficiente necesitamos un análisis más profundo del gesto. Esta consiste en ejercer presión sobre los pedales. Compuesta de dos fases, la descendente o antepulsora, o la descendente, retropulsora. La fase descendente, de extensión de la pierna, cadera, y tobillo si vemos el ciclo de pedalada como las horas de un reloj, sería desde las 12h hasta las 6h. La fase ascendente, de flexión de la pierna y cadera, sería de las 6h hasta las 12h de nuevo.

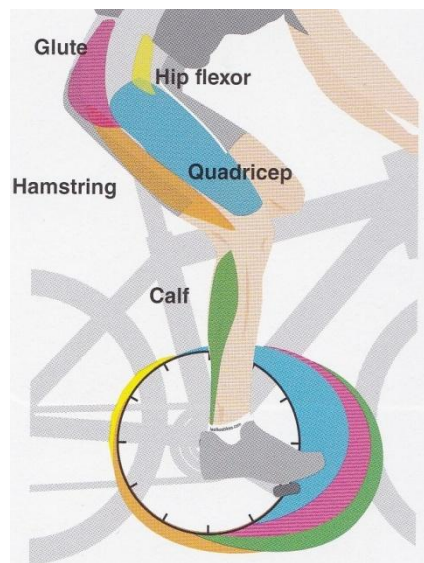


Ilustración 1: Músculos implicados en las distintas fases de la pedalada.
Fuente: Lopes, B & McCormack, L. (2010)

Los músculos implicados en la pedalada son:

- En fase descendente:
 - El cuádriceps, extensor de la rodilla.
 - Los glúteos (mayor principalmente), extensores de la cadera.
 - Isquiotibiales, extensores de la cadera (en fase final de descendente)
 - El tríceps sural (gemelos y sóleo), extensor del tobillo.
- En fase ascendente:
 - Isquiotibiales, flexores de la rodilla.
 - Psoas ilíaco, flexor de la cadera.
 - Recto anterior, flexor de la cadera.
 - Tibial anterior, flexor del tobillo.

En la ilustración 1 vemos representados en el ciclo de la pedalada la incidencia de cada músculo por colores. Cuanto más ancho es el rastro de color más incidencia tiene dicho músculo.

La mayor parte de la fuerza de la pedalada se realiza en la fase descendente, pero no es solo esto. La fase descendente involucra tres direcciones de presión sobre los

pedales, adelante, abajo y atrás. Al principio de la pedalada en la fase descendente, empujando hacia adelante, la mayor presión es ejercida por el cuádriceps. A medida que extendemos la pierna, glúteos, isquiotibiales y tríceps sural inciden en mayor medida.

La fase ascendente, se compone como de tres direcciones, que al contrario de la fase anterior que era ejerciendo presión, en esta tiramos (gracias a los pedales de automáticos). Estos movimientos son hacia atrás, arriba y adelante. La fase ascendente empieza hacia atrás incidiendo isquiotibiales tirando hacia atrás y hacia arriba, cuando la rodilla empieza a flexionarse y consigo la cadera el tirón incide gradualmente sobre los flexores de la cadera que acaban tirando hacia adelante. Después de esto, empieza el ciclo de nuevo. (Lopes & McCormack 2010)

Factores mentales

La concentración y la motivación son los factores mentales clave requeridos para la práctica de la BTT en todos los niveles. El entrenamiento psicológico debe ser una parte fundamental del programa de entrenamiento para poder desarrollarlo debidamente.

Factores cognitivos

Los retos cognitivos de un ciclista no solo se limitan en la táctica de las carreras. Aunque este juega un factor clave en las competiciones, el ciclista requiere de toma de decisiones cada vez que se sube la bici. Este debe escoger la ruta adecuada al momento, debe ajustar velocidades y elegir trazadas, de dosificar fuerzas o apretar por momentos, pero la toma de decisión clave, la relacionamos con la seguridad y la elección del nivel de riesgo que asume el ciclista según sus capacidades.

Factores sociales

El entorno social del deportista es clave para su rendimiento sobre la bicicleta. No solo el entorno social, sino las exigencias laborales que condicionaran el tiempo libre que el deportista puede invertir para practicar deporte. Una rutina estable es un factor clave para estar bien comprometido con el programa de entrenamiento. No obstante, una ventaja de la práctica de la bicicleta es que permite rutinas más flexibles comparado con otros deportes.

Factores de equipamiento

El principal elemento de este punto es la bicicleta, que debe estar ajustada a la modalidad que practiquemos para sacarle el máximo rendimiento. Necesitaríamos un capítulo entero para hablar de equipamiento, para no desviar-nos del propósito del trabajo no nos extenderemos más en este asunto.

El seguimiento de los deportistas del Centro de BTT

En este apartado ampliaremos detalles del servicio del entrenamiento personal relacionados con el seguimiento de los deportistas abonados a BTTTrainer. Para

empezar, el primer paso a seguir en un entrenamiento individualizado es conocer las características de la persona y su pasado, así como las metas y motivaciones que persigue al acudir al centro, entre otros aspectos. Una vez hemos hecho este primer diagnóstico, procedemos a la planificación del entrenamiento según sus objetivos y seguiremos con la programación específica de las semanas de entrenamiento, los microciclos. De este modo, a partir de lo planificado, podremos realizar el seguimiento del usuario y su progresión hacia sus objetivos.

El Diagnóstico inicial

Para poder ofrecer programas de entrenamiento individualizado apropiado deberemos tener en cuenta aspectos relacionados con el historial médico y deportivo, las motivaciones y preferencias del deportista, el tiempo que el cliente pueda dedicar al programa de ejercicio, así como la evaluación de la condición física y predicción de la frecuencia cardíaca máxima para ajustar las futuras cargas de entrenamiento. Para esto llevaremos a cabo dos acciones iniciales, una entrevista y una sesión de test de condición física.

La entrevista

En la entrevista queremos conocer los aspectos condicionantes del sujeto para poder prescribirle el ejercicio de la manera más individualizada sin suponer un riesgo para su salud. (adaptado de Jimenez Gutierrez A. 2005)

Aspectos a considerar	Objetivos
Valoración del estado de salud	Identificación de la existencia o no de riesgos cardiovasculares. Identificación de la existencia o no de riesgo locomotor. Identificación de la existencia o no de riesgo o limitación sensorial. Valoración de la existencia o no del consumo de fármacos o alcohol.
Antecedentes de la práctica deportiva y estado de forma	Identificación de experiencias previas y reconocimiento de los patrones de competencia motriz. Detección aproximada del estado de forma.
Intereses y motivaciones	Identificación de los intereses y motivaciones hacia la práctica.
Tiempo disponible	Identificación del aspecto cuantitativo del programa.
Objetivos principales	Determinación de objetivos por censo.

Tabla 10: Aspectos a considerar y objetivos de la entrevista inicial con los clientes de BTTrainer.

En la valoración del estado de salud, para empezar se le dará a realizar al cliente el cuestionario PAR-Q (consultar anexo 1 para ver el cuestionario). Este es un cuestionario utilizado habitualmente por centros deportivos y entrenadores personales por todo el mundo, por su fiabilidad y reconocimiento internacional. Sirve para valorar la presencia o no de riesgo cardiovascular, locomotor, sensorial y de otro tipo que concluye con una valoración sobre si el cliente debería consultar al médico antes de prescribirle ejercicio físico. Además mediante preguntas, identificaremos otros factores de riesgo locomotor relacionados con enfermedades crónicas (artritis, artrosis...), alteraciones o trastornos estructurales (hipercifosis, genu varo/valgo...) así como alteraciones o trastornos funcionales (antiguas lesiones que limitan movimientos...).

También formularemos preguntas sobre la condición de los sentidos, si necesita gafas o oye adecuadamente.

Para la valoración de antecedentes deportivos, preguntaremos sobre que deportes ha realizado sobre su vida, la continuidad y frecuencia con la que ha practicado estos y ha realizado ejercicio físico, y la cantidad de tiempo y con que frecuencia ha realizado ejercicio físico en los tres últimos meses. Necesitaremos saber si es un ciclista experimentado o no, que modalidad de BTT practica o le gustaría practicar, y de que bicicleta dispone. También queremos informarnos del tipo de trabajo que realiza y algunos hábitos de vida (especialmente de movilidad) para deducir si es una persona activa.

En relación a los intereses y motivaciones del interesado, queremos saber que es lo que busca al práctica de la BTT, si un buen rato con amigos o entorno natural; o quiere mejorar su salud y forma física mediante la bicicleta de montaña; o quiere participar y mejorar sus resultados en pruebas ciclistas; etc... Es objetivo de la entrevista identificar que inquietudes tiene el ciclista al acudir al centro.

El tiempo semanal del que dispone el cliente es otro aspecto necesario para poder planificar y programar, será la cantidad de tiempo, de modo autónomo o acompañado por el entrenador, que el sujeto esté realizando el programa de entrenamiento.

Por último, en la entrevista inicial, de manera consensuada entre entrenador y deportista, se establecerán los objetivos del programa de los cuales se realizará la planificación del entrenamiento.

Test de condición física

Antes de comenzar los programas de entrenamiento, será muy importante saber el nivel de condición física de los deportistas. Esto cumple un doble motivo, uno es conocer el nivel físico de partida del deportista, y el otro, es que los test serán un indicador para evaluar la progresión de mejora y realizar el seguimiento cuando repitamos el test en el futuro. Además deberemos predecir la frecuencia máxima de los deportistas para ajustar la carga de los programas de entrenamiento.

Predicción de la frecuencia cardíaca máxima (FCmax)

Para los deportistas que en la entrevista consideremos que son experimentados y no manifiestan riesgos para la salud realizaremos el test propuesto por Schmidt (2014, pag. 87). Este test se realiza sobre la bicicleta y necesitamos monitorizar la frecuencia cardíaca con un instrumento que tenga memoria para analizarla posteriormente.

Para el desarrollo de la prueba, después de 30 minutos de calentamiento, en una cuesta de unos 3 kilómetros, incrementamos la intensidad progresivamente. En los últimos 500m, el ciclista debe pedalear al máximo que pueda. Este esfuerzo final ha de servir para obtener el pico máximo de frecuencia cardíaca. Al acabar los tres kilómetros, pararemos y mediremos el tiempo que tarda en estabilizarse la frecuencia

cardíaca y así valorar el tiempo de recuperación. Al final, preguntaremos la percepción subjetiva del esfuerzo (consultar PSE en pág 43).

Para los deportistas que consideremos, a partir de la entrevista, que no tienen el nivel de forma suficiente, o que un test de esfuerzo máximo puede suponer un riesgo, determinaremos su FCmax a partir de un método indirecto, usando la siguiente fórmula:

$$FC_{\text{máx}} = 207 - (0,7 \times \text{edad})$$

Ruta de valoración condición física y de técnica

Esta prueba trata de realizar una ruta establecida por nosotros, de unos 20km y 300m de desnivel y de dificultad media (nivel azul). Esta ruta no será una ruta muy exigente, pero tendrá algún tramo de dificultad un poco elevada para poder valorar el nivel técnico del nuevo cliente.

Esta prueba, se realiza el día junto con el entrenador. Mientras entrenador y entrenado ruedan, el entrenador puede ir valorando, incluso mediante conversación, las sensaciones del cliente. Al acabar la ruta, se realizaremos un pequeño cuestionario para conocer las sensaciones del cliente, junto con la valoración de la percepción subjetiva del esfuerzo, al acabar el circuito y así poder ajustar las futuras rutas y entrenamientos.

Ejercicios test para valorar la fuerza local

Para conocer los niveles de fuerza de los deportistas al iniciar el programa tenemos pensados tres ejercicios para valorar la fuerza de tren superior, el tronco o "core" y el tren inferior. Esta es una propuesta propia ya que intentamos aproximar los ejercicios a la técnica sobre la bicicleta, sin proponer ejercicios que puedan suponer un riesgo para ciclistas no acostumbrados a entrenamientos de fuerza.

El protocolo será realizar los ejercicios, dos series, con un minuto de pausa entre ellas, y al finalizar, el cliente valorará según la percepción subjetiva del esfuerzo la exigencia de la tarea. Si en la primera serie no aguantan, volverá a realizar la tarea. Si aguantan, en la segunda no se les pondrá límite de tiempo o repeticiones. La valoración que contará será la de la segunda serie.

A partir de aquí valoraremos en qué niveles de fuerza se encuentra. Tenemos establecidos tres niveles:

Nivel	Descriptor
Inicial	No consigue acabar el ejercicio propuesto.
Medio	Consigue acabar el ejercicio propuesto y la percepción del esfuerzo es mayor a 15 (duro)
Entrenado	Consigue acabar el ejercicio y la percepción del esfuerzo es inferior a 15 (duro)

Tabla 11: Los 3 niveles de valoración de la condición física para valorar la fuerza local.

Los ejercicios propuestos son los siguientes:

Ejercicio	Criterios de ejecución
Fondos en el suelo (extensiones de brazos)	Realizar 10 flexiones. Si no pudieran con el cuerpo estirado y apoyado sobre puntas de los pies, podrían realizarlo con las rodillas apoyadas (siendo así no podríamos valorarlo como nivel entrenado.)
Plancha abdominal frontal	Aguantar la plancha durante 15 segundos. Si pierde la posición acaba el ejercicio. Posición prono, codos apoyados en línea con los hombros, cuerpo estirado y recto, apoyo con la punta de los pies.
Isométrico de piernas	Aguantar la posición durante 20 segundos. Si pierde la posición acaba el ejercicio. Pies planos en el suelo, rodillas y cadera algo más de 90º y espalda recta apoyada en la pared.

Tabla 12: Criterios de ejecución de los ejercicios para valorar la fuerza local.

Herramientas para realizar el seguimiento

Las herramientas o instrumentos que utilizaremos para realizar el seguimiento de los deportistas, y poder ajustar el volumen y la intensidad de las cargas son tres.

- Monitorización de posición y frecuencia cardíaca (FC) por GPS y pulsómetro.
- Escalas de percepción subjetiva del esfuerzo de Borg.
- Rutas estándar.

Monitorización de posición y FC

La monitorización de posicionamiento y FC es la herramienta principal para cuantificar la carga tanto interna (FC) como externa (tiempo, distancia, velocidad). Combinado con la percepción subjetiva del esfuerzo, podremos ajustar las cargas a las zonas de intensidad de trabajo que deseemos y conociendo el efecto sobre la percepción de fatiga del deportista.

Percepción subjetiva del esfuerzo (PSE)

La percepción subjetiva del esfuerzo, sería la intensidad subjetiva, el estrés, disconformidad, y fatiga percibida por el sujeto al realizar ejercicio físico. (Robertson y col, 2003, en Jiménez, 2007). En nuestro programa de entrenamiento utilizaremos la escala adaptada de PSE de 6-20 (Borg, 1998, en Jiménez, 2007) Para ver la escala consultar anexo 1.

Rutas estándar

Si determinamos distintas rutas estándar de distintos niveles (consultar niveles en pág. 33) podremos hacer un seguimiento del tiempo de duración y la carga interna de estas a medida que los clientes las repitan, y comentemos con estos los resultados y la dificultad después de realizarlas.

Planificación por objetivos y periodización de microciclos y sesiones

Este apartado se centra en las bases y fundamentos de la planificación y periodización de del entrenamiento. No entraremos en detalle ya que la abordar estos aspectos de teoría del entrenamiento nos costaría demasiado empeño y no es el objeto de este proyecto. No obstante, debemos decir que a la hora llevarlo a cabo, el proyecto, estas bases y fundamentos son de vital importancia en el desempeño de los planes de entrenamiento de BTTrainer.

Entendemos la planificación como el proceso por el cual se define la orientación del entrenamiento a corto o largo plazo (1 año o más) y la periodización es la fragmentación por fases en un programa anual en periodos particulares de tiempo. (Jiménez, 2007)

En nuestros programas de entrenamiento ofreceremos planificaciones de corto plazo (a no ser que el cliente requiera de planificaciones a largo plazo) según los objetivos de los clientes. La unidad mínima de la periodización serán los entrenamientos o sesiones, y agruparemos estos por microciclos semanales. Según la demanda del cliente y sus objetivos la periodización de los bloques de temporada variará, no es lo mismo una persona que sus objetivos son puramente de salud y bienestar, que alguien que tiene objetivos en mejorar el rendimiento en pruebas ciclistas.

Las herramientas que utilizaremos para esto son tres:

- Una plantilla, ficha, de sesión, donde se especificaran tareas y ejercicios y sus respectiva carga de trabajo.
- Una plantilla de microciclos, donde se distribuirán las sesiones, con su orientación y carga determinada.
- Los calendarios anuales donde distribuiremos la periodización, los bloques de temporada por la diferente orientación del entrenamiento, y según objetivos y el momento de la temporada.

Con todo lo visto en este apartado de seguimiento del deportista, hemos mostrado solo las líneas generales de actuación, con algunos detalles que nos ha parecido más relevante profundizar. No obstante, el estudio de los fundamentos de la ciencia y teoría del entrenamiento, como ya hemos comentado, serán muy importantes para poder prescribir el ejercicio de manera eficaz y eficiente.

Las acciones para agregar valor al proyecto

La "Gamificación" en el Centro de BTT

La "Gamificación" es un concepto novedoso que consiste en darle una componente lúdico-competitiva a una actividad convencional o cotidiana. Partiendo de este concepto consideramos que "gamificar" la actividad de los clientes (que lo deseen) en el centro puede ser una estrategia para dar valor a nuestro servicio. Para ello tenemos la propuesta de los rankings.

- Ranking de máxima distancia recorrida en un mes.
- Ranking de máxima altitud acumulada en un mes.
- Ranking de el más rápido en cada uno de los itinerarios del catálogo.
- Ranking de el más rápido en determinados segmentos.
- Rankin de mejores clasificados un pruebas y competiciones ciclistas.

Estas propuestas serán publicas en el centro, en pantallas o pizarras y los participantes podrán tener un seguimiento de su progresión. En algunos de ellos habrá premios o recompensas para los primeros puestos de los rankings.

Servicios complementarios

Creemos conveniente para ofrecer un producto completo que debemos proponer actividades complementarias al entrenamiento personal. Consideramos que son complementos necesarios servicios como:

- El Yoga.
- La natación.
- El asesoramiento nutricional.
- La fisioterapia.

El Yoga pensamos que es necesario ya que basa su actividad en el control y corrección motora y postural a partir del estiramiento de las estructuras corporales. La bicicleta es una práctica que puede tener efectos adversos para algunas de estas estructuras si se realiza de manera errónea o en exceso. Por ello recomendaremos a los clientes realizar esta actividad. Nos gustaría contar con una persona profesional del Yoga que estuviera dispuesta a dar las clases, individual o por grupo en nuestro centro.

Por un motivo similar al yoga, creemos que la natación puede ser un buen complemento para los programas de entrenamiento que ofrecemos. No por estirar estructuras corporales, sino por los beneficios terapéuticos de la actividad en el medio acuático. Además, esta actividad es muy popular y demandada entre la población Catalana. Por esto creemos que debemos pensar en complementar nuestro servicio con la natación.

Otro de los servicios que creemos que es importante cubrir es el asesoramiento nutricional. Proveer de un buen consejo sobre lo que deben comer nuestros deportistas es clave para ofrecerles un servicio completo, además que es probable que algunos acudan con expectativas de control o pérdida del peso corporal. Los

entrenadores del centro deberán tener nociones básicas sobre nutrición, pero no contamos con que sean nutricionistas. Por esto queremos encontrar un colaborador que domine la materia y pueda guiar a los deportistas si así lo desean.

El tercer servicio que completará este apartado es el de fisioterapia. En el ciclismo como cualquier otro deporte pueden aparecer lesiones, tanto traumatismos repentinos como lesiones derivadas del entrenamiento. Intentaremos que los entrenadores estén lo mejor formados para que esto no suceda, o como mínimo para que reduzcan al máximo los factores de riesgo. Pero de nuevo consideramos necesario tener un colaborador que pueda atender y dar un buen trato a nuestros deportistas cuando se produzcan molestias o lesiones.

Si podemos conseguir buenos tratos con colaboradores de estos tres servicios haría que la calidad del Centro de BTT aumentaría ya que cubriríamos lo que creemos que es un servicio completo para las demandas del deporte. De este modo los usuarios se sentirían mejor atendidos y su satisfacción sería plena.

Experiencia inolvidable: Reportajes audiovisuales

Con la creciente evolución de la tecnología audiovisual y su creciente uso entre todo tipo de poblaciones, consideramos muy oportuno poder ofrecer reportajes de video a los clientes que así lo deseen. Esta acción se centra en la actividad de BTTours, para que los ciclistas visitantes que pasen unos días con nosotros puedan tener un recuerdo de su experiencia en el Garraf.

Elementos de seguridad de la práctica

La seguridad, como un valor principal del proyecto, es nuestra máxima preocupación. Es por esto que queremos proponer acciones para minimizar al máximo los riesgos. Las propuestas son las siguientes.

- Equipamiento de seguridad acorde con el tipo de práctica.
- Saber siempre que ciclista está rodando.
- Conocer el estado de los caminos y senderos.

En relación al equipamiento, el elemento indispensable y mínimo a utilizar es el casco. Para los ciclistas de modalidad "rally" este puede ser el único elemento de seguridad necesario, pero para ciclistas de modalidades más "all mountain" o "enduro", hay otros elementos necesarios como: rodilleras, guantes largos, coderas o manga larga, uso de mochilas como o con protección de la espalda e incluso cascos integrales especiales para estas modalidades. Es nuestro deber sensibilizar a los clientes para que utilicen estos elementos reduciendo así los factores de riesgo.

Aparte del equipamiento de seguridad, los ciclistas deberán considerar siempre el tener un dispositivo (teléfono) para comunicarse con el centro, o cualquier otra persona en caso de avería o accidente. Des de el centro queremos implantar un protocolo de seguridad para conocer los ciclistas usuarios que están rodando en cada momento, sobre todo si van solos, conociendo la ruta que realizarán y el tiempo estimado de esta. Esto es en caso de accidente o avería en el que el ciclista no

pudiera comunicarse y estuviera en situación de riesgo, desde el centro pudiéramos tomar acciones para evitar mayores riesgos o si se diera el caso de necesidad de dar la alarma para realizar algún rescate.

La anticipación evita situaciones de peligro, los senderos pueden verse modificados por varios motivos, sobre todo por el paso de motocicletas o por episodios de fuertes cambios meteorológicos. Por esto tener un seguimiento del estado de los senderos, sobretodo de los descensos es necesario para evitar caídas por el mal estado o modificación del camino. sensibilizando a los usuarios de que comuniquen cada cambio en los caminos y asegurándonos que son ciclables antes de realizar actividades en grupo es necesario para minimizar riesgos.

Talleres de mecánica

Los talleres de mecánica serán actividades puntuales para abonados del Centro y miembros del Club que tengan poco conocimiento y experiencia en este tema, y quieran aprender las pautas y nociones básicas sobre la mecánica de la bicicleta.

Espacio web para compartir información y publicaciones relacionadas con BTT

Esta acción trata de compartir conocimiento relacionado con nuestro deporte en cualquier ámbito de este, ya sea sobre rendimiento deportivo, nutrición, o novedades en la tecnología y mercado de la bicicletas. Esto lo haremos a través de la página web, en un espacio en formato blog, donde tanto los promotores del centro como los clientes podrán proponer temáticas a publicar.

El plan de formación y actividades de la escuela de base

El plan de formación:

El plan de formación es el documento que describe la progresión pedagógica de contenidos a seguir para educar a los participantes, en nuestro caso, en materia de la BTT. Este recoge y periodiza los contenidos a enseñar, tanto teóricos como prácticos.

En nuestro plan de formación buscamos el desarrollo integral y holístico de los deportistas. Por lo tanto, no concentraremos la atención y los contenidos solo en el desarrollo de la práctica de BTT, sino que también consideraremos aspectos como el desarrollo motriz y de capacidades físicas, tanto como la adquisición de valores y hábitos de vida saludables.

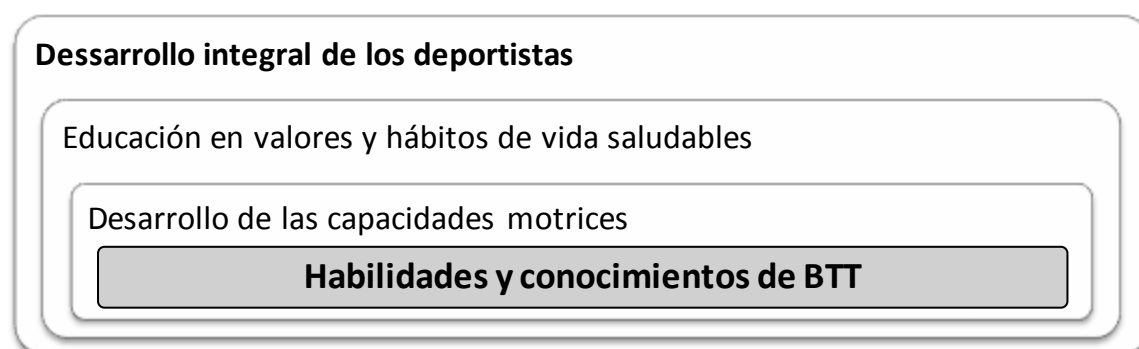


Figura 13: Contenidos para el desarrollo integral de los deportistas de la escuela de ciclismo de base.

Las habilidades y conocimientos de BTT

La bicicleta, uno u otro formato, es una actividad practicada tradicionalmente, arraigada y muy extendida entre la población, casi todo el mundo sabe montar en bici i lo ha aprendido en edades tempranas. No obstante, no todos la dominan al mismo nivel, este viene determinado por la capacidad de superar obstáculos a diferentes velocidades así como la condición física del ciclista. Esto se puede enseñar y desarrollar, pero la diferencia de nivel inicial entre los participantes dificultará mucho el hecho de adaptar las sesiones al nivel de estos. Por este motivo, proponemos una agrupación de los grupos por niveles i no por edades cuando tengamos que trabajar sobre la bicicleta.

A partir del estudio y las necesidades del deporte, hemos determinado tres niveles en una progresión pedagógica en los que los participantes deberán de ir avanzando de nivel. Una vez llegan al tercer nivel, el crecimiento del deportista y sus habilidades vendrá determinada por el trabajo de las capacidades físicas y el perfeccionamiento de la técnica. Para evaluar la progresión proponemos realizar el seguimiento del deportista a partir de pruebas de nivel periódicas.

En las siguientes figuras vemos la evolución de los contenidos, en la primera los prácticos, es decir, las habilidades sobre la bicicleta. En la segunda vemos la progresión de los contenidos teóricos/prácticos tales como la mecánica de la bici, las

modalidades, los tipos de bici, o en el ultimo nivel, introduciremos nociones sobre las capacidades físicas necesarias en el ciclismo de montaña. Existe una estrecha relación entre los dos grupos de contenidos ya que para dominar la habilidades se debe conocer el funcionamiento teórico-práctico de la bicicleta, aun que a veces parezca obvio. Por ejemplo, para dominar la frenada, debemos conocer cómo funciona el freno, cual es el de atrás y delante, y en qué proporción debemos utilizar cada uno.

Progresión de contenidos prácticos: habilidades y destrezas

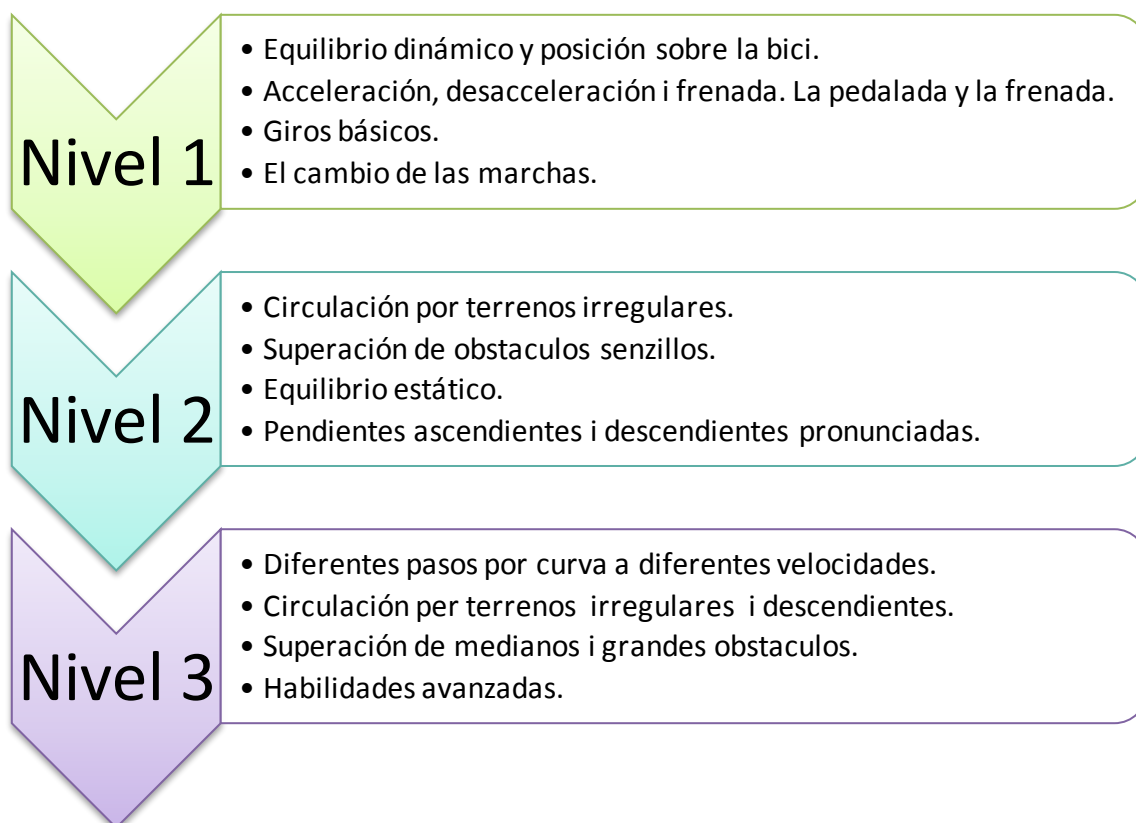


Figura 14: Los 3 niveles de contenidos prácticos del plan de formación.

Progresión de contenidos teóricos-prácticos

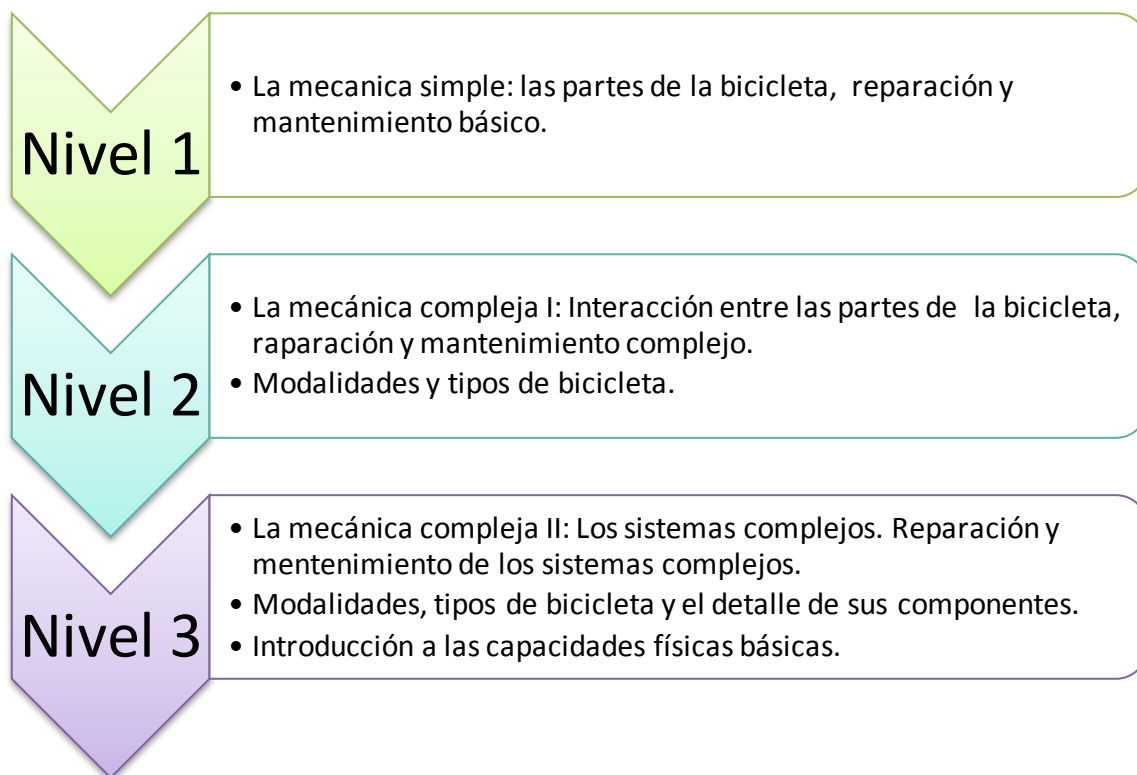


Figura 15: Los 3 niveles de contenidos teórico-prácticos del plan de formación.

El desarrollo de las capacidades motrices

Una vez visto como abordaremos la enseñanza de los contenidos relacionados con la BTT, entraremos en como lo haremos para el desarrollo de las capacidades motrices. Para esto nos basaremos en teorías. El modelo global-sistémico de la motricidad de Castañer y Camerino (2006), que lo trataremos con un enfoque transversal para el desarrollo del deportista, y el planteamiento de Balyi, Way y Higgs (2013) de "Sport For Life" (Deporte Para la Vida) que lo usaremos como un enfoque lineal (cronológico) de la vida del deportista.

El modelo global-sistémico de la motricidad, es el análisis y síntesis de combinar dos enfoques de la motricidad humana, sistemático y holístico. El termino sistemático implica clasificar, jerarquizar las conductas motrices. Por otro lado, el termino holístico es el contrario, que implica la visión global de los elementos implicados en las situaciones motrices. De la relación entre estos dos conceptos surge considerar la motricidad como un sistema, un conjunto de elementos que interaccionan. También se hace alusión en este modelo a la globalidad considerando todos los perfiles como formas de sentir la motricidad, los perfiles lúdico, recreativo y expresivo. (Castañer y Camerino, 2006).

En la figura vemos sistematizados los tres grandes bloques de contenidos de la motricidad, relacionados con los diferentes perfiles motrices y también relacionados con manifestaciones como el juego, el deporte o la danza. Estos conceptos no son estancos, no pertenecen unos a los otros, sino que se combinan y complementan, de ahí la concepción holística, global, de los sistemas.

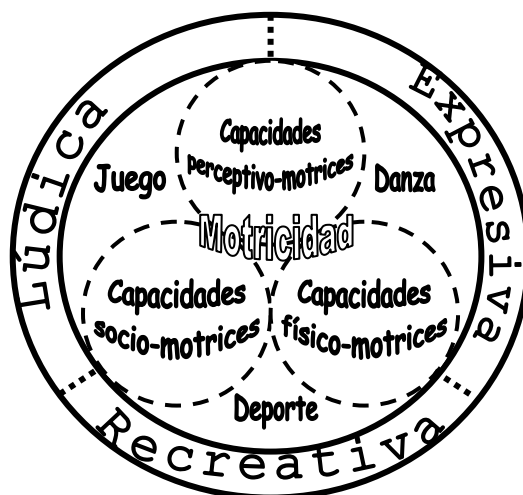


Figura 16: Modelo global-sistémico de la motricidad.
Fuente: Castañer, Camerino (2006)

"Sport For Life" (S4L) es un movimiento social nacido en Canadá para mejorar la calidad del deporte y la actividad física del país. Une deporte, educación, recreación y salud a todos los niveles, comunitario, provincial, estatal y nacional, así como todos los implicados en la vida del deportista, padres, profesores, entrenadores, monitores y médicos. Su misión es ofrecer programas de calidad para todos basados en un desarrollo apropiado del deporte y la actividad física. Tienen por misión mejorar la salud y la adherencia a una vida deportiva y activa físicamente. S4L pretende abarcar todo el sistema y la estructura deportiva, relacionando escuela, educación física y el deporte organizado a todos los niveles, mostrando y entregando su modelo, el "Long-Term Athletes Development" (LTAD, desarrollo de deportistas de larga duración). (Balyi, Way y Higgs, 2013)

"La ciencia, estudios y decadas de experiencia todo apunta a lo mismo: niños y adultos serán activos, permanecerán activos y incluso alcanzaran las más altas metas del deporte si hacen las cosas adecuadas en el momento adecuado. Esta es la lógica detrás de Long-Term Athletes Development".

Sports For Life Society (2016)

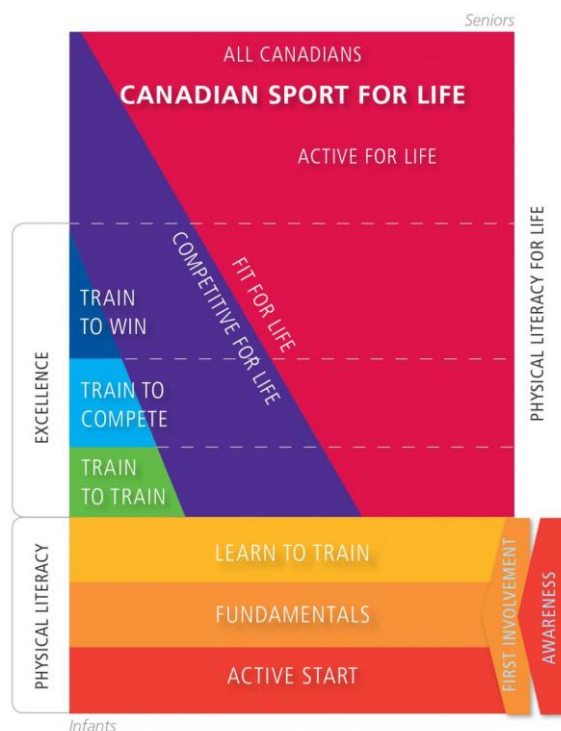


Figura 17: Etapas del modelo LTAD de Sports for Life.
Fuente: Balyi, Way y Higgs (2013)

El modelo está basado en 7 etapas:

- Etapa 1: "Active Start", inicio activo (0-6 años)
- Etapa 2: "FUNdamentals", fundamentos (chicas 6-8, chicos 6-9)
- Etapa 3: "Learn to Train", aprender a entrenar, (chicas 8-11, chicos 9-12)
- Etapa 4: "Train to Train", entrenar para entrenar (chicas 11-15, chicos 12-16)
- Etapa 5: "Train to Compete", entrenar para competir (chicas 15-21, chicos 16-23)
- Etapa 6: "Train to Win", Entrenar para ganar (chicas 18+, chicos 19+)
- Etapa 7: "Active for Life", activo de por vida (cualquier edad del participante)

Sin entrar en los detalles cada etapa, explicaremos las líneas generales del programa. Las etapas 1, 2 y 3, persiguen el desarrollo de lo que denominan la "physical literacy" que podríamos traducir-lo como la alfabetización física, el ABC, las bases del movimiento, el desarrollo motriz. Este se desarrolla antes de la pubertad, así los chicos y chicas adquieren las habilidades motrices básicas para ser activos de por vida. Además, provee de fundamento a esos deportistas que elijan perseguir entrenamiento de alto rendimiento en un deporte o cualquier otra actividad después de los 12 años.

Las etapas 4, 5 y 6 aportan entrenamiento de alto rendimiento para el que quiere especializarse en un deporte y competir al más alto nivel. No obstante, no todos eligen, o son elegidos para tomar este camino de la excelencia deportiva. Por esto, a partir de los 12 años, o bien se especializan en un deporte ("compete for life") y compiten por estar activos y porque es su estilo de vida, o bien encontramos a los que tomarán el camino estar en forma y activos de por vida ("active for life"). El objetivo de esta etapa es que no abandonen el hábito de practicar de actividad física.

La séptima etapa "Active for Life", significa permanecer activo de por vida a través de la participación en deporte competitivo o recreativo, o realizando cualquier tipo de actividad física.

Para optimizar el desarrollo de los deportistas, acuden a la ciencia del deporte y a las mejores prácticas en entrenamiento y elaboran un decálogo de los 10 factores clave del programa LTAD. Tampoco entraremos al detalle pero creemos oportuno mencionarlas.

1. Desarrollo motriz o alfabetización física
2. Especialización hacia un deporte
3. Edad de desarrollo
4. Periodos sensibles del crecimiento
5. Desarrollo mental, cognitivo y emocional del deportista
6. Periodización del entrenamiento
7. Competición deportiva
8. La excelencia conlleva tiempo
9. Alineamiento y integración del sistema deportivo
10. Mejora continua del programa

Cuando profundicemos en el desarrollo de nuestro plan de formación será necesario focalizar la atención sobre cada uno de estos puntos. Por ahora, es importante que tengamos claro, y relacionando los dos enfoques teóricos, es nos basaremos el enfoque global-sistémico de la motricidad para desarrollar los fundamentos o la "alfabetización" física para tratar las primeras etapas de desarrollo del deportista.

La edad de especialización de la BTT en la vida del deportista

Creemos importante mencionar también, por estar proponiendo la práctica de un deporte concreto, cual es la edad de especialización de la BTT. La propuesta del LTAD en relación a la especialización, es que agrupa los deportes según si son de especialización temprana o tardía. Encontramos que el ciclismo es de especialización tardía, y dentro de este grupo lo colocan en especialización muy tardía, el grupo más tardío de todos. Los motivos de esta clasificación son porque es un deporte donde las cualidades físicas predominantes son la potencia y la resistencia, que son capacidades a desarrollar a finales de la adolescencia.

No obstante, aun que estamos de acuerdo con esta clasificación, consideramos que el ciclismo de montaña no pertenece a este grupo de deportes de especialización muy tardía. En nuestra opinión, está dentro del grupo de deportes de especialización tardía, con temprana involucración en el deporte y de tipo cenestésico. Encontraríamos en este grupo deportes como el esquí, o el snowboard, en el que los deportistas necesitan un gran nivel de sensibilidad y equilibrio para sentir la superficie (terreno). Las características de este grupo son:

- ~ Son altamente cenestésicos, la sensibilidad perceptiva es importante para sentir el terreno.
- ~ Son atléticos y acrobáticos.
- ~ Requieren de una técnica precisa.

- ~ Requieren de una toma de decisiones simple.
- ~ El equipamiento (bicicleta) debe ser movido.
- ~ La involucración en el deporte empieza sobre los 6 años y la especialización sobre los 14-16.
- ~ Las chicas suelen especializarse antes que los chicos.

Conocer la edad en que los deportistas deben empezar la especialización de nuestro deporte consideramos un aspecto muy importante para su desarrollo y su adherencia tanto a esta práctica como a la actividad física en general.

Educación en valores y hábitos de vida saludables

A parte de perseguir el desarrollo de buenos ciclistas de montaña, o de deportistas con los fundamentos para realizar deporte y actividad física durante toda la vida de forma saludable, buscamos también formar personas con valores, comprometidas con la comunidad, el entorno y consigo mismas. A parte de los planteamientos y enfoques anteriormente mencionados, en este apartado pretendemos mostrar en líneas generales cual será nuestra estrategia para educar en valores y hábitos saludables.

Nuestro planteamiento tiene tres grandes líneas de actuación. Una es el ejemplo del día a día por parte de profesionales y adultos. Otra, realizar actividades y dinámicas con el objetivo específico para integrar estos valores y hábitos. Y por último, integrar dentro de actividades y ejercicios con objetivos deportivos y de desarrollo motriz, objetivos secundarios de educación en valores y hábitos.

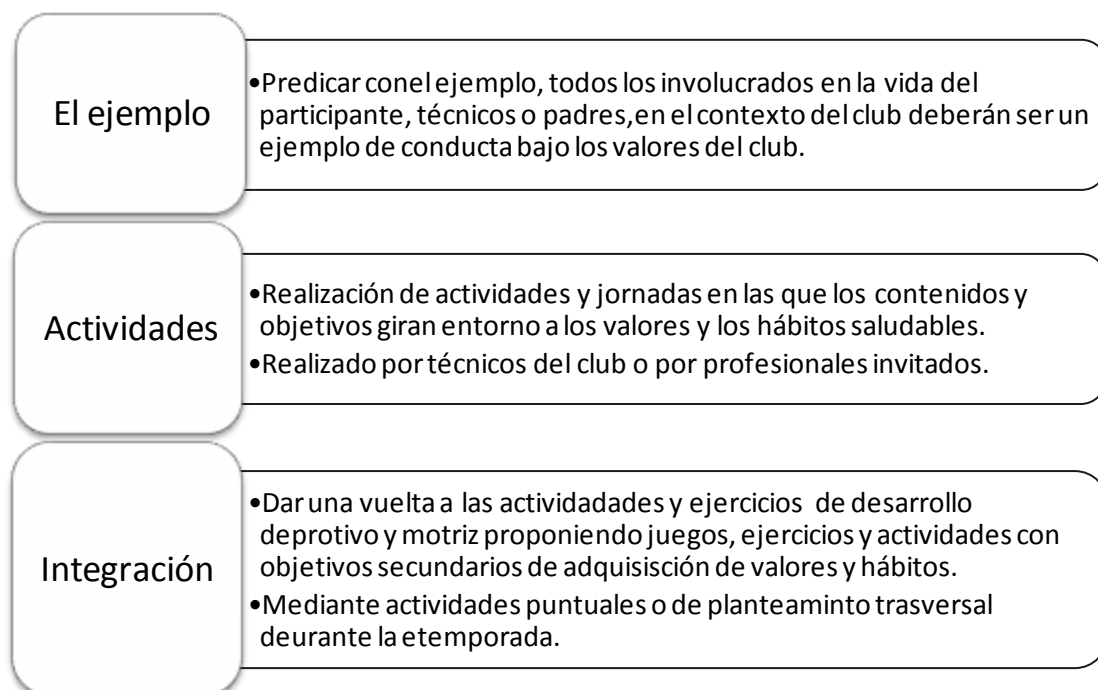


Figura 18: Las líneas de actuación de la educación en valores del plan de formación.

Los agentes que pretendemos involucrar en esta propuesta son todas las personas que rodean al participante. Cada participante está en el centro de la propuesta y a su alrededor encontramos, los compañeros, los padres y familias (que intentaremos involucrar en las dos primeras líneas de acción, el ejemplo y en actividades), y por último los técnicos, profesionales y personal del club.

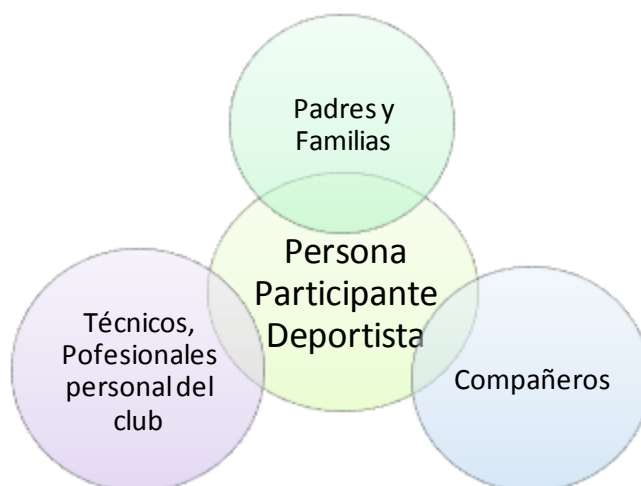


Figura 19: Agentes implicados en la vida deportiva del participante del plan de formación.

Por último y acabando este apartado, queremos mostrar los valores y los hábitos que buscamos que adquieran los participantes. En el siguiente mapa vemos relacionados los cuatro grupos de hábitos positivos para la persona, y el conjunto de valores que sustentarán el cumplimiento de estos.

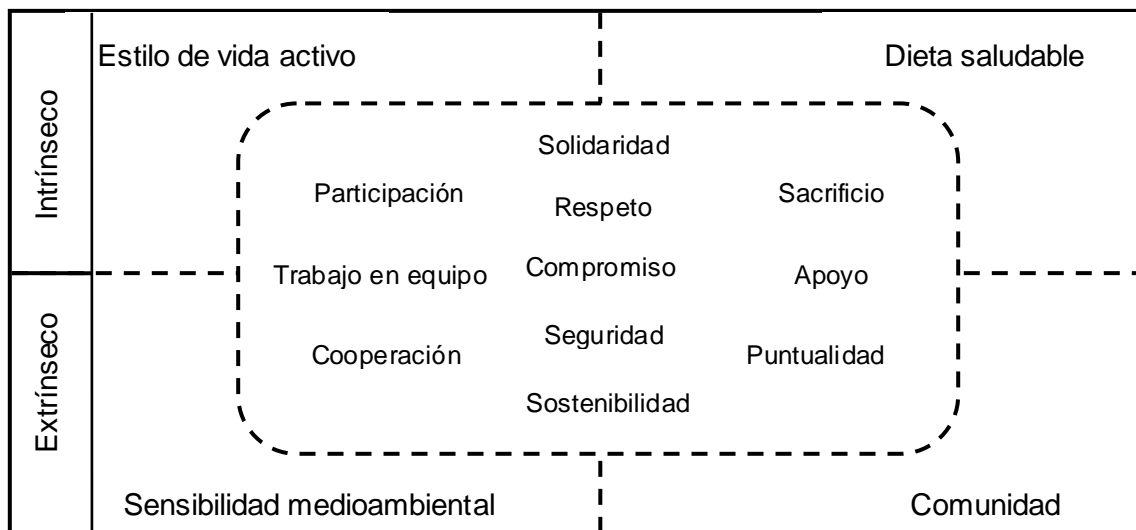


Figura 20: Hábitos y valores a transmitir en el plan del formación.

El plan anual de actividades

El plan de actividades viene a ser el programa anual, el calendario donde se distribuye cada actividad que se debe de llevar a cabo. Como ya hemos mencionado anteriormente, planteamos dos propuestas:

1. Un programa de formación integral de dos sesiones semanales i actividades de fin de semana, en lo que dura el curso escolar.
2. Una propuesta compatible con otros deportes de un día a la semana con posibilidad de realizar actividad de fin de semana, en lo que dura el curso escolar.

En la primera propuesta, se plantea todo tipo de actividades dentro del marco del plan de formación, principalmente orientadas a la formación de la BTT pero sin olvidarnos de los otros aspectos de crecimiento del deportista. Por eso consideramos oportuno realizar dos sesiones semanales y una actividad de fin de semana, para poder atender todas las necesidades del participante.

En la segunda propuesta solo plantea una sesión a la semana, con la posibilidad de inscribirse en las de fin de semana, per de tal manera que puedan ser compatibles con la práctica de otro deporte. De esta manera en el club participarían solo en actividades de BTT y de educación en valores. Consideramos que el hecho de combinar-lo con otros deportes ya contribuye al desarrollo de las capacidades motrices.

Organización de las sesiones y entrenamientos



Figura 21: Organización de las sesiones y entrenamientos en una semana tipo.

Calendario de pruebas y competiciones deportivas de interés

Un aspecto que no se puede obviar en el deporte es la competición. Por mucho que ofrezcamos deporte recreativo, las competiciones y pruebas deportivas son grandes alicientes para los deportistas ya que pueden ser metas personales.

En el caso del ciclismo existen las marchas ciclistas que pruebas ciclistas de ámbito recreativo pero también están los "Opens" y los campeonatos de la federación, tanto a nivel autonómico como estatal de distintas modalidades. Hay innumerables competiciones y pruebas, por eso consideramos oportuno tener un calendario donde se recojan todas estas y facilitar esta información a los participantes y usuarios.

Las instalaciones del proyecto

El Centro: El gimnasio y el taller.

A parte del entorno natural donde se realiza la actividad de BTT, la idea que tenemos es de un espacio fijo que acoja la actividad complementaria a las rutas en bici. Este espacio, será propiamente el centro de BTT y estará compuesto por un gimnasio y un taller. Además también deberá contar con una habitación/almacén para guardar bicicletas, un pequeño despacho, dos lavabos y una ducha.

La idea de centro que tenemos es que no solo sea un espacio de entrenamiento y puesta a punto de la bicicleta, sino que sea un punto de encuentro para los ciclistas usuarios. Nos gustaría que de algún modo no solo fuera un centro deportivo, que fuera también un centro social, donde los abonados compartieran experiencias, conocimientos y compitieran positivamente entre ellos. Aquí encontraríamos aspectos de apartados anteriores como el catalogo de rutas, el calendario de competiciones o las pizarras con los rankings de cada mes.

Este espacio también será el centro de operaciones estratégicas del club. En otras palabras será la sede/oficina. Además servirá para realizar actividades del club, como talleres de mecánica o las que surjan.

Como estas instalaciones serán de uso privado del centro de BTT, y aún que se cedan al club para determinadas actividades, la titularización será propia de la empresa. Es decir, la empresa (el centro de BTT) cargará con el coste entero. Al principio, para no necesitar de una altísima inversión inicial, pensamos en alquilar el espacio. Mas adelante cabria considerar adquirir alguna propiedad para esto.

Detalles técnicos del centro:

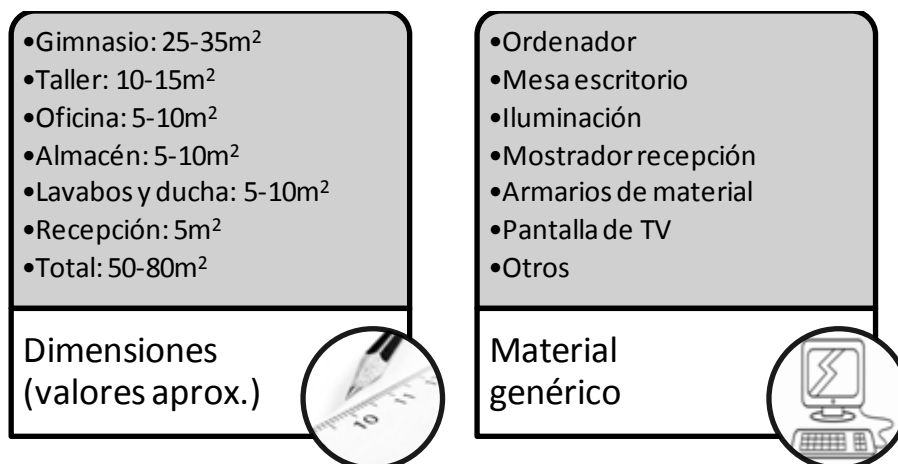


Figura 22: Los detalles técnicos del centro. Dimensiones y material necesario.

El gimnasio

En el gimnasio será donde los entrenadores y deportistas desarrollen las actividades y ejercicios complementarios. Deberá ser un espacio abierto y acogedor equipado con material de entrenamiento deportivo y específico para desarrollar las capacidades específicas de la bicicleta.

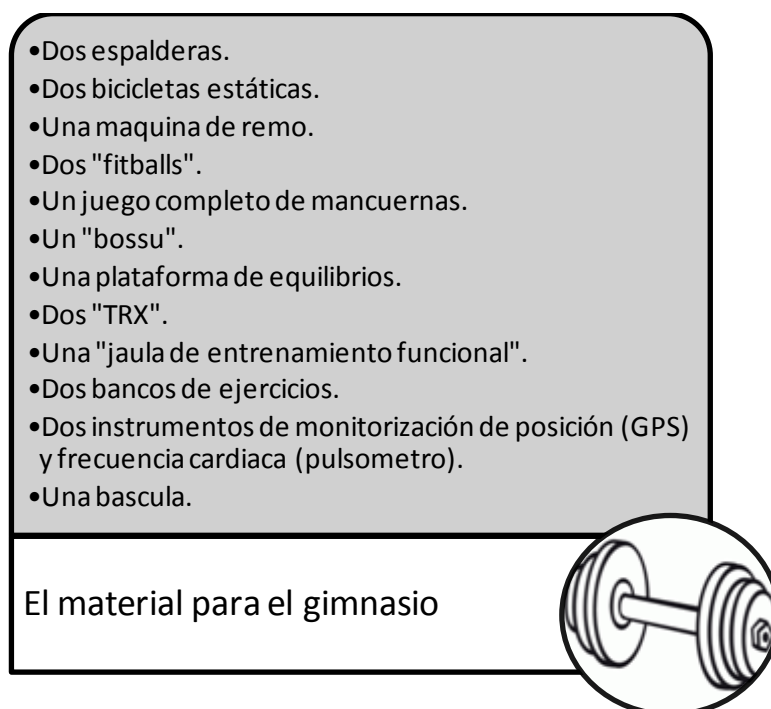


Figura 23: El material necesario para el gimnasio del Centro de BTT.

El taller

Dentro del mismo centro tenemos pensado que haya un espacio para poner a punto y arreglar las bicicletas de los usuarios que será el taller. Este taller será de uso libre para los abonados, estilo "Do It Yourself" (Hazlo Por Ti Mismo), pero en el que también se podrá contratar el servicio de mantenimiento y puesta a punto.



Figura 24: El material necesario para el taller del Centro de BTT.

La tienda

La tienda del será un pequeño espacio de actividad comercial en el Centro de BTT donde se ofrecerán productos de equipamiento deportivo para la bicicleta personalizados con motivos propios. Será un muy pequeño espacio en una de las paredes de este donde se mostraran los productos y en la misma recepción del centro se formalizaran las ventas.

Los productos de la tienda serán desde culotes y maillots enteros para las modalidades de rally y XC y prendas más de tipo enduro o descenso que no son arrapadas sino holgadas y de tejidos más resistentes. Para estos productos contaremos con un diseñador que cree diseños personalizados y encargaremos a una empresa especializada la producción de las prendas.

Esta actividad debería suponer ingresos extraordinarios para el centro.

El circuito permanente y las instalaciones deportivas del Club.

Si en el apartado anterior hemos hablado de las instalaciones del Centro de BTT, en este lo haremos de las del Club y la escuela de ciclismo de base. Esta actividad al ser organizada por una organización voluntaria esperamos que los recursos de infraestructura sean proporcionados por la administración municipal. Debemos añadir también, el hecho que para la escuela de base la federación marca unos estándares a seguir en relación a la actividad y sus instalaciones. Lo más relevante es que para que la escuela este homologada debe disponer de un circuito o espacio permanente para desarrollar la práctica.

Nuestra propuesta, al proponer el desarrollo integral del deportista, no solo necesita de instalaciones específicas para la bicicleta sino que requiere de otro espacio para otras actividades deportivas. Para esto pensamos en cualquier equipamiento deportivo municipal que el ayuntamiento pueda cedernos una vez a la semana.

Los requerimientos de la federación en relación a las instalaciones son que deben ser específicas de la modalidad: BTT - Ciclocross - BMX. Son válidos un campo de fútbol con zona de tierra y con zonas técnicas para el desarrollo de habilidades específicas. Recomiendan un espacio cercado para evitar intrusismos y derivaciones de responsabilidad Civil en caso de accidentes fuera del horario de la actividad. Debemos asesorarnos de las normas mínimas de la instalación por parte de arquitectos municipales. Los elementos que aconsejables que debe disponer la instalación son los vestuarios, un almacén y un sitio cubierto para días de lluvia o mucho frío. Ver anexo 3 para leer los requerimientos oficiales.

El compromiso con los trabajadores

Un aspecto fundamental que consideramos para el buen funcionamiento de las organizaciones es equipo de trabajo. Disponer del equipo adecuado puede conducir al éxito de la organización, así como un equipo de trabajo desajustado puede conducir al fracaso.

Para empezar deberemos establecer qué perfil de miembros/trabajadores buscamos para nuestro equipo de trabajo así como las funciones a desempeñar por cada uno. A continuación pensar cómo podemos mejorar su actividad profesional, y que hacemos para que estén a gusto en nuestra organización. Por último deberemos plantearnos estrategias para mejorar la cohesión del equipo de trabajo.

Al inicio la actividad del Centro de BTT no contará con ningún trabajador más que el promotor del proyecto ejerciendo de director, entrenador personal, guía, mecánico y recepcionista, y del gerente. Dos personas dirigirán el centro al inicio. Más adelante, cuando la actividad se amplíe con más clientes, requeriremos de entrenadores personales, guías de montaña e incluso de recepcionista.

Por el contrario, el Club necesitará de más trabajadores al inicio. Para empezar necesitará el director deportivo, que será el promotor del proyecto, y mínimo dos entrenadores y un monitor.

No obstante separamos el centro del club, para este cometido lo trabajaremos como si fueran una sola organización. entendemos este concepto ya que ambos comparten la misma misión, visión, objetivos y valores. De este modo se comportaran como un único equipo de trabajo que lucha por las mismas metas.

Las funciones y el perfil de los trabajadores

Ser trabajador tanto del club como del centro no solo significa trabajar para conseguir los objetivos del club. Deberá reflejar en su personalidad y maneras de hacer los valores del club siendo fiel y un ejemplo de estos para los clientes y participantes.

Consideramos el compromiso, a todos los niveles, como la característica más importante del perfil de los trabajadores. Además hay un seguido de características necesarias comunes a todos ellos:

- ✓ Compromiso
- ✓ Pro actividad
- ✓ Conocimiento del entorno natural
- ✓ Conocimiento, dominio y experiencia del deporte (BTT)

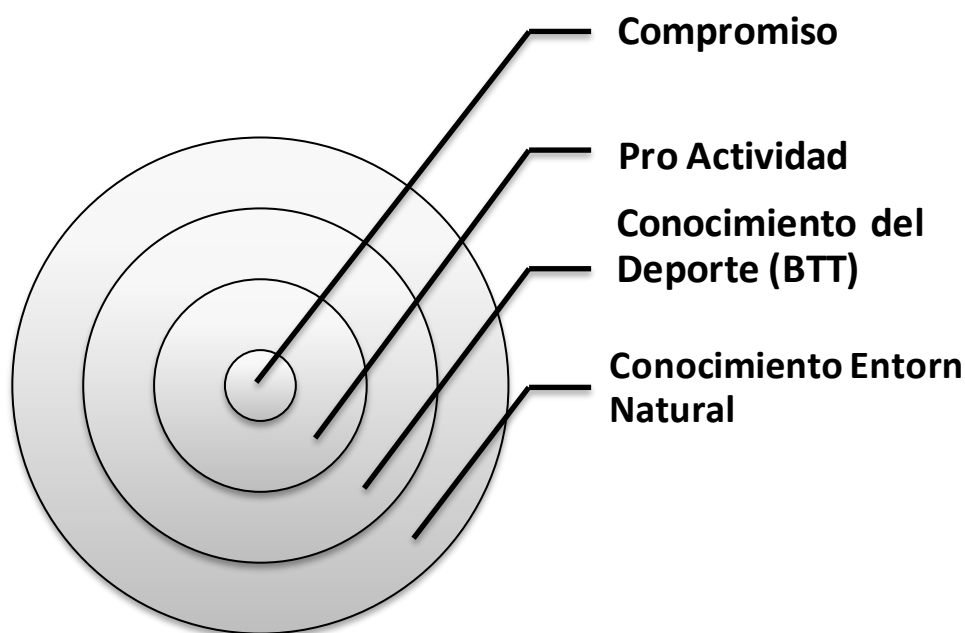


Figura 25: Habilidades personales del perfil necesario de todos los trabajadores del proyecto.

El director del centro

Funciones	Idear y desarrollar el plan estratégico del centro. Proponer y promover nuevas actividades y planes de promoción. Dirigir y liderar el proyecto. Seleccionar al equipo de trabajo. Coordinar las actividades y al equipo de trabajo. Supervisar la cualidad del servicio. Detectar y atender a las necesidades de los clientes. Optimización y ajuste de los recursos disponibles. Detectar y resolver todo tipo de conflictos que puedan surgir. Coordinar y distribuir espacios, actividades y personas/grupos. Velar por el mantenimiento y limpieza del centro.	
	Formación mínima	Graduado en CAFE. Máster oficial de director deportivo. Técnico Ciclismo Nivel I
	Idiomas	Nivel alto de Inglés: Nivel B2 como referencia. Se valora conocimiento de otros idiomas.
	Habilidades (inter) personales	Liderazgo Buen comunicador Seducir y captar Capacidad de resolución de conflictos Asertividad y empatía Actitud y entusiasmo. Creatividad Organización

Tabla 13: Funciones y perfil del director del centro.

El gerente del centro

Funciones	Idear y desarrollar el plan estratégico del centro. Proponer y promover nuevas actividades y planes de promoción. Supervisar la cualidad del servicio. Gestionar y mejorar las relaciones con colaboradores. Conseguir nuevos colaboradores. Optimización y ajuste de los recursos disponibles. Velar por conseguir nuevos recursos. Encontrar nuevas formas de financiación sostenibles. Asegurar la viabilidad económica del centro.	
Perfil	Formación mínima	Estudios relacionados con el mundo empresarial, sector turismo, contabilidad
	Idiomas	Nivel alto de Inglés: Nivel B2 como referencia. Se valora conocimiento de otros idiomas.
	Habilidades (inter) personales	Dirección Buen comunicador / negociador Organización Contabilidad

Tabla 14: Funciones y perfil del gerente del centro.

Los entrenadores del centro

Funciones	Diseñar los programas de entrenamiento de los clientes. Realizar el seguimiento de los clientes. Velar por la salud, seguridad y satisfacción de los clientes. Detectar y atender a las necesidades de los clientes. Asesorar y apoyar en el mantenimiento y puesta a punto de las bicicletas.	
Perfil	Formación mínima	Graduado en CAFE. Se valorará: Máster oficial en rendimiento deportivo. Técnico Ciclismo Nivel I Técnico mecánico.
	Idiomas	Nivel alto de Inglés: Nivel B2 como referencia.. Se valora conocimiento de otros idiomas.
	Habilidades (inter) personales	Impoluta atención al cliente Dinámico Asertividad y empatía Actitud y entusiasmo. Buen comunicador

Tabla 15: Funciones y perfil de los entrenadores del centro.

Los guías del centro

Funcion	Guiar a grupos de personas por las rutas establecidas. Velar por la salud, seguridad y satisfacción de los clientes. Asesorar y apoyar en el mantenimiento y puesta a punto de las bicicletas. Detectar y atender a las necesidades de los clientes.	
Perfil	Formación mínima	Grado medio/superior en actividad física y deportes (en el medio natural) Se valorará: Graduado en CAFE. Técnico Ciclismo Nivel I. Técnico mecánico.
	Idiomas	Nivel alto de Inglés: Nivel B2 como referencia.. Se valora conocimiento de otros idiomas.
	Habilidades (inter) personales	Impoluta atención al cliente. Dinámico Actitud y entusiasmo. Buen comunicador

Tabla 16: Funciones y perfil de los guías del centro.

El recepcionista del centro

Funciones	~ Abrir y cerrar el centro. ~ Recibir y controlar el acceso de los abonados al centro. ~ Conocer cada detalle del centro para poder informar/vender el servicio a nuevos clientes. ~ Realizar tareas administrativas. ~ Velar por el mantenimiento y limpieza del centro.	
Perfil	Formación mínima	Se valorará estudios en administración.
	Idiomas	Nivel alto de Inglés: Nivel B2 como referencia.. Se valora conocimiento de otros idiomas.
	Habilidades (inter) personales	Impoluta atención al cliente. Ordenado. Buen comunicador.

Tabla 17: Funciones y perfil del recepcionista del centro.

El director deportivo del club

Funciones	Idear y desarrollar el plan estratégico y el plan de actividades y competiciones del club así como el plan de formación de la escuela. Proponer y promover nuevas actividades y planes de promoción. Dirigir y liderar el proyecto. Seleccionar al equipo de trabajo. Coordinar las actividades y al equipo de trabajo. Coordinar y distribuir espacios, actividades y personas/grupos. Mantener y cuidar la relación con las familias, siempre informadas. Supervisar la cualidad de la formación y la vida de los participantes en el club. Detectar y atender a las necesidades de los participantes. Optimización y ajuste de los recursos disponibles. Detectar y resolver todo tipo de conflictos que puedan surgir.	
	Formación mínima	Graduado en CAFE. Máster oficial de director deportivo. Técnico Ciclismo Nivel I
	Idiomas	Nivel alto de Inglés: Nivel B2 como referencia. Se valora conocimiento de otros idiomas.
	Habilidades (inter) personales	Liderazgo Buen comunicador Seducir y captar Capacidad de resolución de conflictos Actitud y entusiasmo. Asertividad y empatía Creatividad Organización

Tabla 18: Funciones y perfil del director deportivo del club.

Los entrenadores del club

Funciones	Diseñar los programas de entrenamiento según el plan de actividades y competiciones. Realizar el seguimiento de los deportistas. Conducir las sesiones de entrenamiento. Velar por la salud y seguridad de los participantes. Asesorar en el mantenimiento y puesta a punto de las bicicletas.	
	Formación mínima	Graduado en CAFE. Se valorará: Máster oficial en rendimiento deportivo. Técnico Ciclismo Nivel I Técnico mecánico.
	Idiomas	Nivel medio de Inglés: Nivel B1 como referencia.. Se valora conocimiento de otros idiomas.
	Habilidades (inter) personales	Dinamismo Asertividad y empatía Actitud y entusiasmo. Buen comunicador

Tabla 19: Funciones y perfil de los entrenadores del club.

Los educadores del club

Funciones	Diseñar las sesiones y adaptar los contenidos al plan anual de formación y de actividades. Conducir las sesiones y clases. Realizar el seguimiento de los jóvenes deportistas. Velar por la salud y seguridad de los participantes, así como la adquisición de valores y hábitos de vida activos y saludables.	
	Perfil	Grado medio/superior en actividad física y deportes (en el medio natural). Se valorará: Graduado en CAFE. Técnico Ciclismo Nivel I. Grado en educación primaria.
		Idiomas Nivel medio de Inglés: Nivel B1 como referencia.. Se valora conocimiento de otros idiomas.
		Habilidades (inter) personales Dinámico Actitud y entusiasmo. Asertividad y empatía Buen comunicador

Tabla 20: Funciones y perfil de los educadores del club.

El plan de contratación

Una vez los perfiles de cada puesto de trabajo de trabajo están definidos, la siguiente tarea es encontrar a la persona ideal para ese puesto de trabajo. El plan de contratación tiene por objetivo:

- Encontrar la persona adecuada que responda al perfil del puesto de trabajo vacante.

A partir de una serie de procesos, queremos llegar a esas personas que tengan la formación necesaria, y intuir en este proceso su aptitud, actitud y ilusión por la profesión y el proyecto.

Al inicio del proyecto, al necesitar pocas personas para cubrir los puestos de trabajo, optaremos por contratar personas conocidas y de confianza que tengan los requisitos de formación establecidos. De este modo, al conocerlas, sabemos que son personas competentes y comprometidas con su profesión.

Más adelante cuando el crecimiento requiera contratar más personal deberemos de implementar el plan de contratación que constará de lo siguiente. La primera fase es de oferta del puesto de trabajo y reclamo de candidatos. La segunda es la selección de los mejores candidatos y la selección de un candidato. Por último, cuando hayamos seleccionado al candidato más ajustado, llevaremos a cabo un plan de acogida y prueba para formarlo en las maneras de actuar del club o centro y ver si realmente es la persona que queremos cubriendo determinado puesto de trabajo.

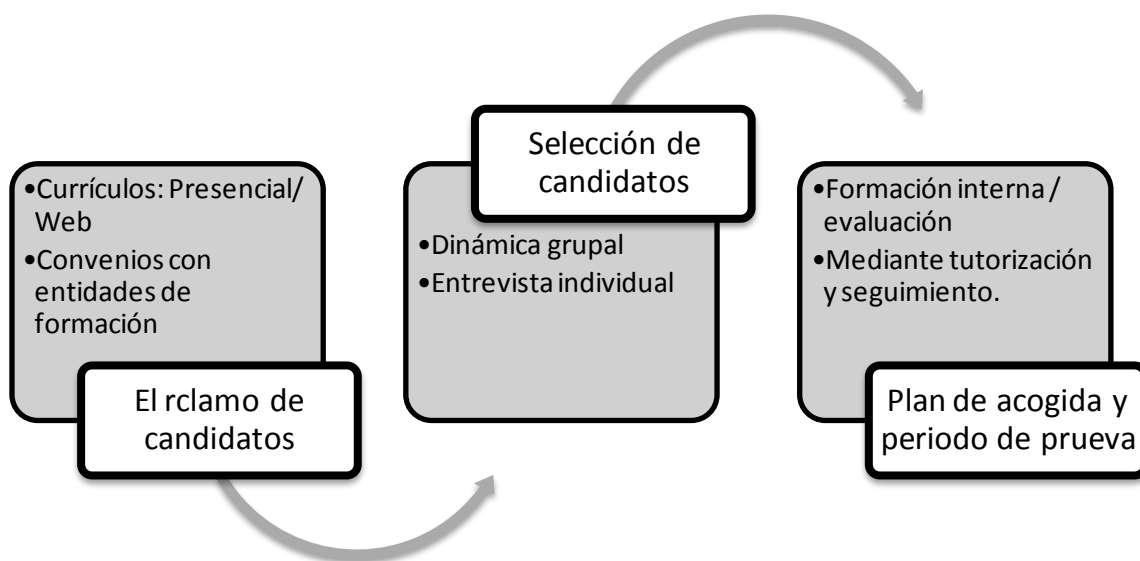


Figura 26: Esquema de las fases del plan de contratación de trabajadores.

El reclamo de candidatos: Oferta del puesto de trabajo

Para empezar el plan de contratación, lo primero que debemos hacer es dar a conocer el puesto de trabajo vacante y intentar que respondan cuantos más candidatos mejor. De este modo, tendremos la posibilidad de elegir entre más opciones y decidir la que se ajuste más a nuestras necesidades. Los objetivos para esta primera fase son:

- Conseguir el mayor número posible de aspirantes.
- Descartar aquellos que no cumplan los requisitos para pasar a la siguiente fase de selección.

Como hemos visto, aparte de conseguir candidatos, esta fase también sirve para identificar de entre las personas que se han interesado a trabajar, los que disponen de los requerimientos en clave de formación, experiencia necesarios. Los requisitos que valoraremos para pasar a la siguiente fase son:

- La formación: Graduados en CAFE o Magisterio, titulados en ciclos formativos de actividad física y deporte así como en actividades en el medio natural, títulos de entrenador personal, monitor, y/o títulos federativos de técnico de ciclismo.
- La experiencia: Si hubiera excesiva demanda para el puesto, la experiencia en el ámbito profesional a parte de la formación sería un aspecto muy importante.

A continuación, proponemos un seguido de acciones a realizar para dar a conocer el puesto vacante y conseguir aspirantes. La principal acción y que se realiza siempre desde el primer día, es la acogida de currículos de aquellas personas que lo envíen vía e-mail o lo traigan personalmente al centro. En la página web del centro y club dispondremos un espacio para que los interesados en trabajar con nosotros puedan ponerse en contacto.

Otra acción que encontramos oportuna es ofrecer nuestra salida profesional en instituciones de formación del ámbito cercanas, como institutos donde se impartan cursos de ciclo formativo, cursos de la federación e incluso en el COPLEF (Colegio de licenciados en educación física y actividad física de Cataluña). De esta acción podemos sacar más provecho y ofrecer puestos para que los alumnos de estos centros puedan hacer las prácticas laborales con nosotros. Así, cubrimos parte de recursos humanos y mientras realizan las prácticas están siendo evaluados dentro del proceso de contratación para valorar si podrán ser activos futuros del centro o el club.

En resumen las dos acciones propuestas son:

- Oferta de trabajo en la web y el centro con contacto para el envío del currículo del interesado.
- Colaboración con entidades de formación del ámbito de la actividad física y el deporte para dar salida laboral a los alumnos y la posibilidad de realizar las prácticas profesionales.

Selección de candidatos

Una vez hemos encontrado o han acudido candidatos para el puesto de trabajo, el siguiente paso es identificar al que creemos que responde más al perfil y que además se ajusta a la filosofía y valores del proyecto. El objetivo para esta fase es:

- Detectar el candidato que más se ajuste al perfil de puesto de trabajo y corresponda a los valores del proyecto.

Para llegar a este objetivo hay un seguido de acciones a realizar que creemos adecuadas. Por ello, nos pondremos en contacto con los candidatos seleccionados de la fase anterior se les preguntará si siguen interesados en trabajar con nosotros y si es así se les citará junto con otros candidatos. Si se diera el caso de que son muchos candidatos se les dividiría en dos citas distintas.

Una vez citados todos los candidatos procederíamos a las acciones de selección. Estas constan de una dinámica grupal para intuir su manera de ser, comunicar y sus valores, y luego una entrevista individual donde incidiríamos en la búsqueda de habilidades personales y implicación con el proyecto.

La dinámica grupal

Objetivo de la dinámica grupal:

- Intuir, a partir de una dinámica de relación y argumentación, cuáles son sus valores y sus habilidades comunicativas.

La dinámica grupal, solo se podría realizar si los candidatos son superiores a cinco. En este caso, haríamos una dinámica llamada "Repoblando la humanidad" que consiste en: cada sujeto se le otorga una profesión, i con el supuesto de que deben repoblar la humanidad, deben argumentar porque su profesión es más adecuada para este fin, y deberán ir eliminando una a una, mediante votaciones, a las distintas profesiones hasta que solo quede una.

Mientras los candidatos realizan esta actividad, los evaluadores, es decir el director del centro o deportivo del club, deberán hacer anotaciones subjetivas, pero intentando ser lo más objetivo posible sobre los comportamientos observados en los sujetos. De este modo, junto con la información de la entrevista, podrán ajustar su decisión de contratación.

La entrevista individual

Objetivo de la entrevista individual:

- Conocer el interés de implicarse en el proyecto deportivo del sujeto, así como la percepción que tiene de sí mismo y habilidades personales tales como la comunicación.

La entrevista nos ha de servir para conocer un poco más en profundidad al candidato. Lo haremos a partir de una entrevista abierta en la que el entrevistador, a partir de preguntas estándar, conducirá la conversación hacia donde el más le interese según las respuestas del entrevistado. Nos interesa generar un clima cálido donde el entrevistado se sienta cómodo y se comunique con fluidez. Para ello, habilidad indispensable es la escucha activa, ir retroalimentando y conduciendo la conversación hacia los aspectos que queremos conocer.

El plan de acogida y periodo de prueba

Consideramos necesario, después de haber seleccionado al candidato que creemos ajustado para el puesto de trabajo, formar al sujeto en la manera de funcionar del club, y como desempeñamos las tareas y actividades. Este mismo periodo de acogida, servirá para verificar si el candidato es el adecuado.

Para quitar presión a la nueva incorporación, no vamos a llamar a este proceso "periodo de prueba", preferimos llamarle plan de acogida. De este modo creemos que podrá sentirse más relajado y ejercer su profesión sin la presión de ser evaluado al inicio. No obstante, ese es el objetivo, evaluar si es indicado para el puesto.

Objetivos del plan de acogida y periodo de prueba:

- Formar a la nueva incorporación en la manera de funcionar del centro y club y sus actividades.
- Evaluar si definitivamente es la persona adecuada para cubrir el puesto vacante.

Las fases de este plan son tres:

Antes de todo decir que dependiendo de la urgencia con la que necesitemos cubrir el puesto de trabajo, los dos primeras fases no podrían realizarse y pasaríamos directamente a la tercera.

La primera, es un periodo de dos semanas, donde el recién incorporado se le asignará un "tutor" al que deberá acompañar durante las actividades y deberá observar las

líneas básicas de actuación. El tutor será un trabajador de su mismo ámbito. No pretendemos que en el futuro se comporte y realice las mismas cosas y tareas que él, sino que aprenda la forma de funcionar de la organización con su estilo propio de trabajo.

La segunda, será un periodo también de dos semanas, donde el candidato realizará el trabajo asignado bajo la supervisión del tutor. Será importante que el tutor lo guíe, le supervise y le de confianza para realizar las tareas. Este al final de cada semana se reunirá con el director y darle su valoración. Deberá valorar aspectos y habilidades como:

- ~ Comunicación.
- ~ Organización del grupo.
- ~ Preparación de la sesión, ajustada o no al programa.
- ~ Actitud y entusiasmo.
- ~ Seguridad de la practica.
- ~ Respuesta de los participantes y clientes.

Al final de esta segunda parte, después de la reunión con el tutor, el director se reunirá con candidato, y le informará si sigue con el proceso o no. Si es así, la reunión también servirá para valorar y conocer como se ha sentido en el puesto de trabajo y transmitirle animo y confianza.

Por último, habrá un periodo final de prueba de un mes, donde el aspirante no estará bajo la supervisión constante de su tutor pero, se valorará su trabajo mediante el tanteo de los participantes y clientes y bajo una supervisión más alejada. Al final de este proceso habrá una última valoración y se decidirá si el aspirante se queda de manera permanente o se decide probar con otra persona. Si la decisión es darle el puesto de trabajo definitivo, su contrato pasará de ser un contrato de prácticas a un contrato fijo indefinido.

Plan de formación de trabajadores

Ya hemos hecho hincapié en la importancia del equipo de trabajo, y encontrar a las personas adecuadas para este. No obstante, desde la dirección, creemos que debemos contribuir a una mejora continua de la vida de los trabajadores ya sea en el Club o el Centro de BTT. Es por esto que proponemos un plan de formación para los trabajadores, porque la experiencia no lo es todo, la formación continuada ayudará a nuestros trabajadores a ejercer su profesión con ideas actualizadas y nuevos enfoques que mejoraran su práctica. En el plan de formación perseguimos dos objetivos:

- Contribuir en la formación continuada del trabajador para mejorar la calidad de los servicios.
- Fidelizar a los trabajadores en el proyecto, que se sientan cuidados y a gusto.

Proponemos dos vías de actuación para conseguirlo:

- Mediante formación interna.
- Mediante formación externa.

La formación interna

La formación interna se refiere a las actividades y sesiones organizadas desde la dirección del proyecto y que persigue los siguientes objetivos.

- Mejorar la actividad profesional a partir del aprendizaje compartido y de profesionales del ámbito.
- Compartir experiencias significativas surgidas de la actividad del proyecto que puedan aportar y fomentar la reflexión al resto de miembros del equipo en un nuevo punto de vista.
- Potenciar la cohesión, confianza, la comunicación y el soporte mutuo del equipo de trabajo.
- Resolver problemas surgidos de la actividad profesional en común, de manera que los miembros puedan aportar diferentes perspectivas y proponer soluciones.

Estas sesiones están pensadas de realizar durante la temporada (septiembre-junio) con una frecuencia de dos por trimestre y con una duración de dos horas aproximadamente. En ellas se perseguirán los objetivos mencionados a partir de mesas redondas, exposiciones de temas determinados y dinámicas de grupo, o de realizar clínicos y invitar especialistas para dar tratar temas y conceptos relevantes. Además, persiguen también objetivos para mejorar la cohesión del equipo de trabajo, aspecto desarrollado en la siguiente sección.

La formación externa

En este apartado no podemos ir muy al detalle ya que depende del coste de los cursos de formación y de la situación financiera tanto del Club como del Centro. No obstante, explicaremos la estrategia que seguiremos. La idea principal es asumir parte o la totalidad del coste de los cursos que consideremos que son apropiados para mejorar en la actividad profesional.

Para contribuir en la formación de los trabajadores debemos considerar las titulaciones oficiales, como los cursos de entrenador de la federación o incluso en carreras y máster universitarios. Estos frecuentemente representan un fuerte coste económico, por lo que no podemos permitirnos colaborar afrontando parte de estos para trabajadores que no se comprometan con el proyecto permaneciendo largos periodos de tiempo. Nuestra idea no es obligar a los trabajadores a permanecer en club a cambio de pagarles cursos, la estrategia es llegar a acuerdos con ellos para que se comprometan a trabajar cuanto más tiempo mejor.

Es por esto que queremos enfocar la formación como un incentivo para los trabajadores, como una estrategia para que se sientan a gusto y cuidados, y quieran trabajar con nosotros porque no van a estar mejor que en otro sitio.

Para realizar con más detalle este plan de formación de trabajadores deberemos preguntarnos, ¿qué presupuesto tenemos para ello? ¿qué cursos creemos oportuno que realicen? ¿quién será merecedor de ello en caso de tener que elegir? ¿Qué factores condicionaran esta decisión?

Estrategias para la cohesión del equipo de trabajo

Objetivos comunes y roles bien definidos

Uno de los factores clave que define un equipo es que todos sus miembros persigan cumplir un objetivo o objetivos comunes. Es por eso que des de la dirección, tanto del centro como del club, han de estar muy bien determinados. En nuestro caso, la misión del equipo de trabajo es:

"Promover y ofrecer practica formativa, competitiva y recreativa de ciclismo de montaña con los máximos criterios de seguridad y calidad, contribuyendo a una sociedad más activa y comprometida con la comunidad."

No obstante, este el objetivo general propuesto en este proyecto deportivo, pero lo que hemos de plantear en este apartado son metas palpables para los miembros del equipo técnico, i que generen inquietudes para favorecer el trabajo en equipo i la cohesión. A continuación hay una pequeña lista de posibles metas a conseguir:

- Incrementar el número de participantes des de el inicio, cada nueva incorporación representa un pequeño éxito colectivo.
- Adherir los participantes al club o centro, cada baja se considera un pequeño fracaso colectivo, por eso debemos trabajar en común para evitarlo.
- Conseguir entre un 95% y 100% de satisfacción en el resultado de las encuestas de satisfacción de los abonados y participantes.

A parte de los objetivos dados por la dirección, los miembros del equipo establecerán por ellos mismos algunas metas que consideren oportunas para cumplir con la misión del proyecto. Por eso, a principio de temporada se realizará una sesión con todos los miembros para abordar este apartado.

Una vez las metas estén establecidas, es importante que cada mimbro del equipo conozca su rol y sus funciones. De este modo encontraremos los siguientes roles: Director deportivo del club y director del centro; el gerente del centro; el recepcionista del centro; los técnicos. Los técnicos, aun que las funciones sean parecidas variaran en el ámbito de actuación, tendremos los formadores de la escuela de base, entrenadores personales del centro, y los guías de BTT con sus respectivas responsabilidades y funciones.

Que todo el equipo de trabajo conozca cuáles son sus funciones, es muy importante para no invadir el espacio de actuación del compañero. Además, teniendo los objetivos comunes motivará a cooperar y ayudar resolver problemas, en lugar de interferir en el trabajo de los demás.

Comunicación, transparencia y resolución de conflictos

La comunicación la entendemos como el proceso básico para el éxito de los equipos de trabajo, ya que es siempre necesario el intercambio constante de información entre sus miembros. La comunicación hace posibles todos los otros procesos centrados en la tarea o en relaciones personales.

Consideramos muy importante que el flujo de información sea claro y transparente para contribuir a la cohesión del grupo. en el momento en que se pierde transparencia i la información se distorsiona, la eficiencia de la tarea disminuye i las relaciones interpersonales se encontrarán comprometidas.

Una amenaza para la cohesión y el éxito de un equipo de trabajo son los conflictos. Es por eso que detectarlos y tener procedimientos para resolverlos es necesario. La capacidad en la elaboración y aplicación de esquemas de acción es esencial para poder anticipar y resolver los conflictos. Serán los directores los que deberán estar muy atentos para detectar los conflictos, y a la vez tener mucha cura, empatía y asertividad con los miembros del equipo a la hora de resolver-los, incluso podría acudir a una tercera persona mediadora en caso de que los implicados sean miembros importantes.

La resolución de conflictos está íntimamente ligado con la transparencia en la comunicación y la determinación de funciones, ya que cuando la comunicación no es clara y la misma para todo el mundo, es una causa muy probable de aparición de conflictos entre los miembros de un equipo de trabajo.

Sesiones para compartir experiencias, resolver problemas en común y realizar dinámicas de grupo

Este apartado de carácter más práctico comparado con los anteriores. En estas sesiones buscamos que los miembros del equipo de trabajo aprendan los unos de los otros a afrontar y adaptarse a situaciones y problemas surgidos en las actividades realizadas. A la vez se integrarán dinámicas de grupo para mejorar la cohesión y los diferentes procesos que se dan en un equipo como la comunicación y la cooperación. Este apartado ha sido expuesto en la sección de formación interna en la pág. 71.

Salida de convivencias

Organizar una salida al año i invitar a los miembros del equipo de trabajo participar es una iniciativa pensada para mejorar la cohesión, con los objetivos:

- Potenciar la cohesión, confianza, la comunicación y el soporte mutuo.
- Fortalecer los lazos afectivos del equipo y las relaciones interpersonales.
- compartir experiencias que contribuyan a crear un clima de trabajo positivo.

Es idea es ofrecer una actividad para que el equipo de trabajo conviva durante un periodo de tiempo de uno 3-6 días en un entorno natural diferente. Hay dos maneras para realizar esta actividad.

Una es contratando a una empresa especializada en este tipo de actividades para empresas o organizaciones. esto implica una coste económico que de otro modo podríamos reducir. La ventaja es que liberamos de carga de trabajo al director al no tener que organizar la salida. La otra opción es organizar las actividades des de la dirección, así el club reduciría el coste.

La cena de Navidad

La cena de Navidad, aun que se realice por tradición, consideramos una actividad apropiada para la mejora de la cohesión del equipo de trabajo. En esta creemos oportuno que también participen los miembros de la junta del club, ya que son una parte importante de la estructura del proyecto.

Resumen de las actividades de cohesión

Actividad	Objetivos	Involucrados	Responsable	Procedimientos	Fechas
Determinar metas comunes y funciones.	Determinar objetivos comunes. Clarificar los roles y funciones.	Director (deportivo) + técnicos	Director (deportivo)	Mesa redonda	Antes del inicio de temporada
Sesiones para aprender, compartir y resolver.	Mejorar la actividad profesional. Resolver problemas surgidos de las actividades. Potenciar la cohesión, confianza, comunicación y el soporte mutuo.	Director (deportivo) + técnicos	Director (deportivo) / especialista invitado.	Mesa redonda y dinámicas de grupo.	Durante la temporada. 2 al trimestre.
Salida de convivencias	Potenciar la cohesión, confianza, comunicación y el soporte mutuo.	Todo el equipo de trabajo.	Director (deportivo)	Viaje	Primavera. Final de temporada.
Cena de Navidad	Fortalecer los vínculos afectivos del grupo.	Equipo de trabajo + junta	Junta directiva	Cena	Navidad

Comunicación, transparencia y resolución de conflictos

Compromiso con el entorno natural

La práctica de BTT se desarrolla enteramente en el entorno natural. Entendemos que nuestro deber como habitantes de este planeta es cuidar el entorno natural, y añadiendo el hecho que es donde nuestra actividad se desarrolla creemos muy oportuno actuar de manera comprometida para conservación de este. Los objetivos que tenemos para ello son:

- Convivir de manera respetuosa y positiva con el entorno y los usuarios del parque natural.
- Contribuir en la conservación del entorno natural, de fauna y de su flora.

Nuestro entorno colindante son los Parques Naturales del Garraf y del Foix. El órgano que regula el uso de los parques naturales en Cataluña es la "Xarxa de Parcs Naturals de Catalunya" y sus respectivas diputaciones, en nuestro caso la Diputación de Barcelona.

Hay deferentes acciones que consideramos que podemos hacer. Para empezar, debemos responder a los trámites necesarios para hacer actividades en el parque natural, también atender a las regulaciones, en nuestro caso a las del uso de la bicicleta. Muy importante también será considerar los avisos y alertas así como las recomendaciones. Vivir en comunión con el resto de actividades que se realizan en el parque natural es objeto de nuestras organizaciones. Por ejemplo, convivir con los excursionistas o con los cazadores que tienen sus épocas de caza.

Otras acciones que nos gustaría considerar es por ejemplo el hecho de firmar por todos los participantes a las actividades una carta de compromiso con el entorno natural. Además de colaborar con iniciativas propuestas por otras organizaciones en relación a la sensibilización y/o conservación del entorno.

Sistema de comunicación

La comunicación es un aspecto primordial en la mayoría de facetas de la vida, y en los negocios y organizaciones de cualquier tipo es aún más relevante. En esta sección veremos tanto la manera como las vías y instrumentos de comunicación que utilizaremos.

Antes de nada queremos mencionar que según nuestro talante, consideramos que los dos fundamentos básicos de la comunicación son la empatía y la asertividad. La empatía en cuanto a comunicarnos y dirigirnos a las personas considerando su situación personal y a tratarlas como nos gustaría que nos trataran a nosotros mismos. La asertividad es relativa a poder transmitir una crítica o una propuesta en positivo, sin ánimo de ofender al receptor.



Figura 27: Las características esenciales de la comunicación.

A partir de estos dos fundamentos básico desarrollaremos los medios y los canales o vías de comunicación. Encontramos dos vías básicas, la comunicación interna, y la comunicación externa, las dos bidireccionales.

De los medios de comunicación que usaremos encontramos los directos, en persona, como reuniones o conversaciones informales, o conversaciones telefónicas. También usaremos los medios indirectos, que son mediante instrumentos como el e-mail o las APPs de mensajería instantánea.

Las herramientas y instrumentos que usaremos para ello son, el teléfono, el correo electrónico, las APPs de mensajería instantánea como "whatsapp", la página web, las redes sociales y las APPs que permiten compartir documentos en la red o la "nube", como "Goggle Drive" o "Dropbox".

Las reuniones, son el espacio y el momento donde los participantes, por ejemplo la junta, o el director deportivo con los técnicos o los padres, transmiten información relevante según temas establecidos y también es donde se toman las decisiones pertinentes.

El teléfono lo usaremos para resolver y transmitir información importante y de bastante urgencia. Por otro lado, el correo electrónico, lo usaremos para transmitir información relevante pero no urgente, por ejemplo para hacer comunicados a uno o varios receptores sobre temas a una o varias semanas vista. Las APPs de mensajería instantánea, por el contrario, servirán para comunicarnos sobre temas relativamente urgentes, pero de baja importancia, como hemos dicho si es algo importante y urgente usaríamos teléfono.

Para compartir documentos, utilizaremos tanto el correo electrónico, o las APPs como Google Drive, en el que se pueden compartir carpetas y ficheros con varias personas e incluso, varias o todas estas, pueden editar los documentos si fuera necesario.

La página web y las redes sociales, nos servirán para transmitir nuestros servicios, a partir de la imagen pública que queremos mostrar mediante el diseño y el tipo de publicaciones on-line que hagamos. Esto lo encontraremos más detallado en la sección de promoción y marketing.

La comunicación interna

Entendemos como comunicación interna los intercambios de información entre todos los miembros, trabajadores, usuarios y participantes tanto del centro como del club deportivo relevante para la vida y tarea de estos en el club y centro.

En el siguiente esquema vemos representado como será el flujo de información y que medios se utilizarían, tanto del club como del centro de BTT. Las dos estructuras presentan esquemas muy parecidos pero varían los agentes. En los esquemas ilustrados, las flechas gruesas representan el flujo de información y las delgadas muestran los canales utilizados en esa transmisión. Es importante que se sigan las vías establecidas para no generar conflictos.

Por ejemplo, cada junta se comunicará entre sus miembros mediante reuniones periódicas y algunas extraordinarias si se hubiera de tratar temas urgentes. Cada junta se comunica con su respectivo director, los cuales son responsables de comunicarse con los técnicos. También vemos que en el club, los padres no queremos que traten con los técnicos los temas importantes, sino que se ciñan a las cuestiones cotidianas. Para los asuntos formales y importantes, como reclamaciones o quejas es necesario que las familias se comuniquen con el director deportivo y a la inversa. De este modo queremos evitar influencias y conflictos entre educadores/monitores y padres. Otro ejemplo, es que la junta, no se dirige a los técnicos o participantes directamente, sino que lo hacen mediante el director (deportivo).

La comunicación externa

Este apartado se refiere a la comunicación del club con el resto del mundo. Este apartado va relacionado con el plan de promoción del proyecto y lo concerniente a este se desarrolla en la siguiente sección. En este veremos los canales o medios que usaremos para comunicarnos con agentes externos al proyecto pero que no son público objetivo al que tenemos que vender los servicios.

Como hemos mencionado anteriormente, esta vía de comunicación externa es bidireccional. Es decir, que tanto nosotros nos comunicamos con agentes externos, como queremos permitir que estos se puedan comunicar con nosotros. En este proceso de comunicación lo importante es que las dos partes lleguemos a acuerdos de colaboración donde ambos podamos sacar rendimiento. Para llegar a esto consideramos de gran importancia como técnica de comunicación la escucha activa. La escucha activa nos permitirá en todo momento conocer cuáles son los intereses y actitudes de los colaboradores potenciales y así poder ofrecer y ajustar las estrategias a realizar.

Estos agentes externos son entidades o personas que de un modo u otro tendrán relación con algún ente del proyecto. Los más importantes por el momento son: la administración (el ayuntamiento municipal y la red de parques naturales de Cataluña), la "Federación Catalana de Ciclismo", colaboradores, y por último cualquier persona que quiera contactar con nosotros.

Para todos ellos utilizaremos los siguientes canales y medios de comunicación:

- ✓ Correo electrónico
- ✓ Teléfono
- ✓ Encuentros en persona "in situ"

Dependiendo de la situación, de su urgencia y importancia, utilizaremos una vía u otra. Como en la comunicación interna, el teléfono lo usaremos para resolver y transmitir información importante y de bastante urgencia. Por otro lado, el correo electrónico, lo usaremos para transmitir información relevante pero no urgente. Este último también lo usaremos para el intercambio de información cotidiano, mientras la urgencia de esta no sea inminente de resolver.

Los encuentros "in situ" bien sean en el centro o en otro sitio, los realizaremos después de un primer contacto vía correo electrónico o teléfono, para ofrecer una presentación formal y una imagen personal al receptor. Estos encuentros son para presentar formalmente al responsable, o bien para fidelizar una relación con una entidad o particular. Por otro lado, los intercambios de información cotidianos que se desarrollan por la actividad de las dos partes, se realizarán de la manera antes mencionada, por teléfono o vía correo electrónico.

Para la promoción de las actividades así como aspectos relacionados con transmitir una imagen corporativa concreta, los vías que usaremos son los canales masivos de internet, que vienen a ser las redes sociales y la página web. Estas servirán para que

cualquier agente ajeno al proyecto, pueda acceder a contactar con nosotros. Los canales que usaremos para esto serán los ya mencionados en líneas anteriores.

Gestión de colaboradores y patrocinadores

En este apartado analizaremos y detallaremos las estrategias a desarrollar para conseguir y llegar a acuerdos con colaboradores y patrocinadores. Estos son todas esas organizaciones o personas que puedan aportar algo positivo al proyecto ya sea con contraprestación o no. Los objetivos de la relación con estos agentes son:

- ✓ Mejorar la calidad de los servicios para más atractivo para los clientes.
- ✓ Complementar la gama de servicios y actividades del proyecto.
- ✓ Reducir costes.
- ✓ Simplificar procesos legales y administrativos.

En la sección anterior del sistema de comunicación hemos mencionado los pilares y canales de comunicación necesarios para realizar la comunicación con agentes externos. Hemos mencionado, la empatía y la asertividad como pilares, pero un tercer fundamento que creemos muy importante en este proceso con colaboradores es la escucha activa.

La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Además de ser una serie de comportamientos y actitudes que preparan al receptor para escuchar, para concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas (feedback).

Esta será pues la herramienta principal de la estrategia que seguiremos para afrontar la gestión de los colaboradores, que es la "Win to Win", si la tradujéramos al castellano sería, "Ganar - Ganar". Esta es una estrategia de mercado que tiene como objetivo que todas las partes salgan beneficiadas a partir de un proceso de negociación, donde la escucha activa será clave.

Entendemos como partes de este proceso, nosotros, el club y el centro, y posibles empresas patrocinadoras, empresas de actividades deportivas que puedan prestar servicios complementarios, empresas del sector turístico, empresas del sector comercial del ciclismo, entidades del sector de deporte formativo o docente, y por último la administración pública.

Otra herramienta que deberemos utilizar para estos procesos de negociación es el dossier de presentación del proyecto. Este es un portafolio que explica los detalles de nuestra propuesta, y consta de una parte de descripción genérica de lo que es, por un lado el centro y por otro el club de BTT, y por otra parte, una descripción detallada de lo que pretendemos de ese proceso de negociación.

Debemos mencionar que en esta gestión de colaboradores, el centro y el club funcionan de manera independiente el uno del otro. Ya que el hecho de ser o no entidad con ánimo de lucro marcará la naturaleza de la relación entre las partes.

Estrategia para el contacto con colaboradores

En este apartado abordaremos la estrategia para conseguir colaboradores para nuestro proyecto. De entrada definimos los tres objetivos sucesorios del primer contacto que queremos, que es lo que queremos transmitir al colaborador potencial.

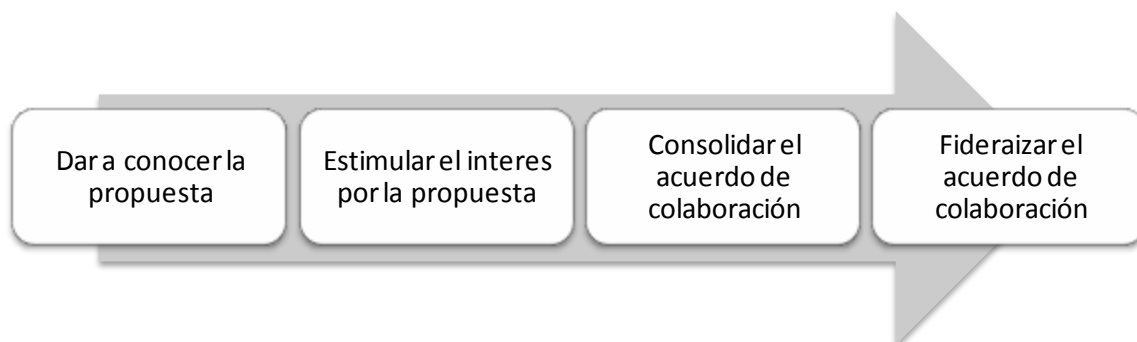


Figura 28: Pasos para la estrategia del contacto con colaboradores.

En el primer paso, que consta de presentar el proyecto, nos preguntaremos: ¿A quién es oportuno o necesario que presentemos el proyecto? y ¿cómo o cual es la manera oportuna para llegar a los colaboradores potenciales?

Respondiendo a la primera pregunta, ya tenemos los diferentes grupos de sectores diferenciados, lo que nos falta ahora es conocer que empresas o entidades encontramos en estos sectores. Pues bien, hay una herramienta APP, gratuita de "Google" en la que puedes generar tus propios mapas señalando permanente mente esos puntos que tu desees sobre estos y guardarlos. Además, estos puntos pueden ser las reseñas de lugares y negocios que mediante palabras clave hayan surgido. Como resultado tienes un mapa con todos los sitios y lugares de tu interés en el, en nuestro caso por ejemplo tendríamos un mapa con empresas del sector turístico. Vemos un ejemplo de esta herramienta en la ilustración 2.

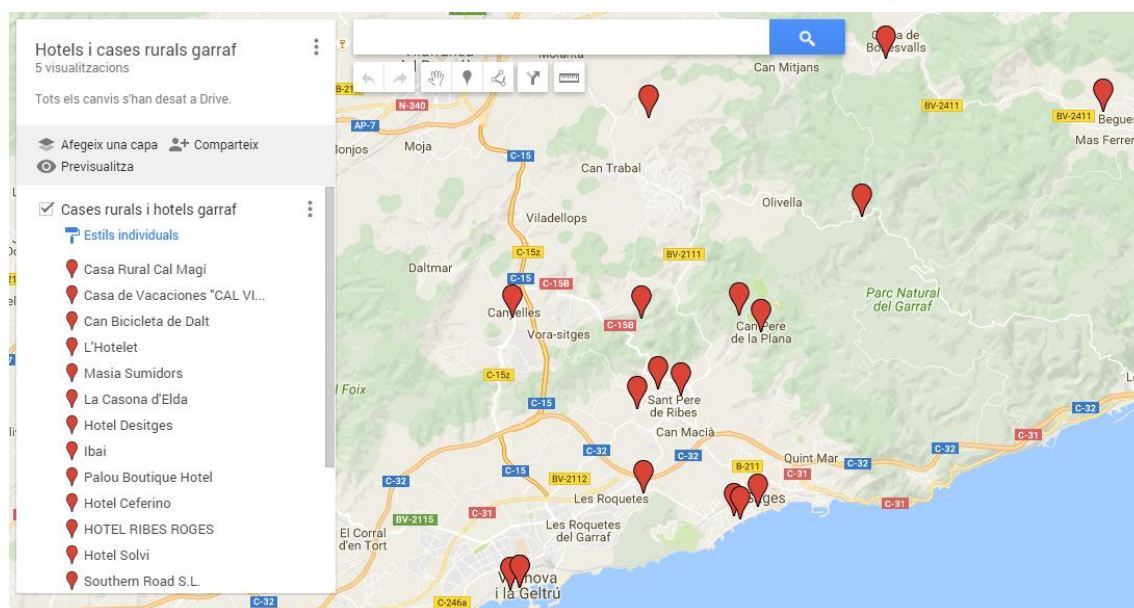


Ilustración 2: Herramienta APP Google. Mapa con los lugares de interés propio señalados.

Con esta herramienta ya tenemos a los establecimientos, por sectores, que nos interesan para presentar nuestro producto y con el contacto de cada uno de estos ya que encontramos la web, el teléfono y correo electrónico de cada uno de estos.

A continuación lo que haremos será, mediante las páginas web de estos, intentar conocer cuáles pueden ajustarse más a lo que nosotros ofrecemos y establecer un orden de prioridad. A partir de aquí, realizaríamos el primer contacto mediante las tres vías o canales de comunicación externa expuestos en la sección anterior sobre comunicación (pág. 81).

Una vez realizado el primer contacto, y conseguido la reunión, procederíamos a la parte de estimular el interés por nuestra propuesta. Utilizaremos el dossier de presentación, lo más bien elaborado y con un diseño bien pensado, para explicar el proyecto. El interés lo encontraremos mediante la estrategia de "Win to Win" y mediante escucha activa, explicado en el apartado anterior, con el objetivo de transmitir la idea que la empresa colaboradora también ganará con el este proceso de colaboración.

Si hemos realizado bien la negociación y el representante de la empresa o organización acceden a colaborar, deberíamos implementar las acciones propuestas. Esto sería el primer objetivo cumplido. No obstante, no es el único, ya que nos interesa trabajar juntos muchos años, nos interesa fidelizar. Por esto es muy importante el trabajo realizado día a día, tener una relación y comunicación cordial y efectiva, y cumplir con los acuerdos establecidos entre las dos partes. Con esto tendremos una relación de colaboración donde las dos partes saldrían beneficiadas.

Colaboradores del sector turístico y de restauración

En este apartado de colaboradores recae una gran importancia para el servicio de BTTours ya que mediante estos accederemos a la mayoría de clientes. Hemos pensado en las siguientes estrategias en relación a las empresas de restauración y turismo.

La primera consiste en acordar con hoteles, casas rurales y campings el hecho de promocionarnos el uno al otro para que ambos consigamos clientes. De ahí surgen dos direcciones, una, de la promoción desde las empresas de restauración de nuestro servicios, es decir, ellos ofrecen desde sus páginas web, recepciones o cualquier otra plataforma de promoción que dispongan, los servicios de BTTours. La otra vía es que desde nuestras plataformas, como la página web, o con otras estrategias como el contacto con agencias de viajes, anunciemos sus establecimientos y nos encarguemos de realizar las reservas de los ciclistas que contracten nuestros servicios.

Nuestra baza, es que podemos conseguir clientes durante todo el año, no solo en temporada alta, ya que la climatología de nuestra comarca permite la práctica de BTT todo el año.

Además, deberemos colaborar también con establecimientos donde los productos de denominación de origen sean su especialidad. Estos son restaurantes de cocina tradicional catalana y española, así como bodegas de elaboración de vinos y cava. De este modo no nos encasillamos en la oferta de solo bicicleta de montaña, sino que ofrecemos una amplia gama de actividades turísticas, tanto deportivas como gastronómicas.

Colaboradores de actividades deportivas y/o complementarias

Este apartado surge de la intención de ofrecer otras actividades complementarias a la BTT. Recordamos que en el centro ofrecíamos como complemento (cobrados aparte) en los programas de entrenamiento: yoga, natación, asesoramiento nutricional y fisioterapia. También recordamos que en BTT tours uno de los servicios ofrecidos incorporaba otras actividades deportivas en el medio natural. a continuación explicaremos la estrategia para colaborar con empresas o entidades que puedan ofrecer estas actividades.

Para el yoga, la idea es ponernos en contacto con un profesional, o con un centro especializado, para realizar una o varias sesiones semanales de yoga en el Centro. Este ganaría un espacio y clientes para realizar su actividad con la condición que nosotros marcamos los precios. No obstante, el total de los ingresos de la actividad sería para el profesional, de modo que contra mejor realice su actividad y más satisfechos estén los clientes, más gente y sesiones tendrá. Partiendo que cada participante pagará la hora de esta actividad, el monitor de yoga tendrá más ingresos.

Con lo que respecta la natación, necesitamos colaborar con un centro deportivo con piscina. En el pueblo, solo hay uno con esta característica, el centro deportivo municipal "Espai Blau". Con tal de reducir el precio (pagado por el cliente) del abono de la piscina, ofreceremos al centro "Espai Blau" colaborar con nosotros. nuestra propuesta es que por la reducción de un 50% del precio del abono esporádico de la piscina, nosotros ofreceremos también un 50% de descuento a sus clientes por nuestros servicios. Además de poder trabajar en pensar otras formas de colaboración en otras actividades que ellos o nosotros organicemos.

La estrategia de colaboración para abordar el servicio de asesoramiento nutricional y fisioterapia, por lo que optaremos es pedir un descuento en sus servicios para nuestros clientes. colaborando con nosotros ellos ganaran clientes, y nuestros clientes ganaran con un buen precio de estos servicios.

En relación a las actividades en el medio natural para completar el servicio de BTTours, nuestra propuesta es colaborar con la empresa del pueblo "Temps de Lleure" que ofrece diversidad de actividades tanto de montaña como acuáticas. Con esta empresa nos gustaría crear una sinergia fuerte y poder compartir recursos tanto de promoción como de actividades.

Colaboradores del sector comercial del ciclismo

Como empresas del sector comercial del ciclismo nos referimos a talleres, tiendas y aquellas que ofrezcan algún servicio relacionado con la bicicleta de montaña como el alquiler de estas. Para nosotros tener colaboradores en este sector será importante para optimizar recursos. Hay dos grupos de colaboradores clave, la tienda/taller con alquiler de bicis y las plataformas web de rutas en bicicleta.

Para empezar, necesitamos un taller colaborador para patrocinar el taller del centro, este apartado se desarrolla más adelante en la sección de patrocinadores. (pág. 89) Lo que nos interesa también y este si es un trato de colaboración, no de patrocinio, es obtener bicicletas. La idea es que entre el taller y el nosotros compartamos el coste de adquisición de las bicicletas y nos repartamos los ingresos por alquilarlas. Como condiciones del acuerdo, el taller se encargaría del mantenimiento y la reparación, y nosotros de encontrar los clientes para alquilarlas.

Esta estrategia la tenemos pensada para el segundo año por el coste de la inversión que requiere. Para el primero, necesitaremos alquilar las bicicletas para cuando vengan grupos. Creemos difícil encontrar colaboradores en este sentido ya que hay pocas empresas que alquiles bicicletas de alta gama, y las que lo hacen ofrecen los mismos servicios que BTTours. La diferencia entre estos, es que nadie ofrece rutas por nuestra zona geográfica. Esta sería una baza a jugar para llegar a acuerdos de colaboración con estas empresas de alquiler, de alguna manera podríamos llegar a acuerdos para promocionarnos mutuamente desde un punto de vista de territorios. En este caso, y como en todas las negociaciones de colaboración, deberemos buscar la manera para que ambas partes salgan beneficiadas del acuerdo.

Colaboradores del ámbito educativo

Este apartado es exclusivo del Club y la escuela de ciclismo de base ya que su actividad se centra en la formación deportiva. Además, podríamos necesitar de algunas instalaciones deportivas que sean de algún colegio. No nos extenderemos mucho en este apartado porque la implementación de la escuela de formación es el segundo paso del proyecto una vez el centro esté en funcionamiento (ver pág. 24 para plan de actuación)

En líneas generales, lo que pretendemos con estos colaboradores es que nos ayuden a promocionar la actividad de BTT entre la población infantil y juvenil. Aquí encontramos dos líneas de actuación, con las AMPAs y con los profesores de Educación Física.

Las AMPAs nos pueden facilitar y permitir realizar cursos extraescolares o jornadas de puertas abiertas en horario no lectivo de los alumnos. Los profesores de educación física, pueden permitir que en alguna de sus horas de Educación Física se centre en desarrollar nuestro deporte, e incluso pueda ser un monitor del club quien realice la clase.

Con esta breve descripción pretendemos mostrar que para el club, la colaboración con centros educativos será muy importante, y deberemos pensar y desarrollar muy a consciencia cuales y como serán las estrategias para abordar estos acuerdos. Aunque vale decir, que los centros educativos no son empresas y no debemos mirar por el beneficio de la organización, sino por los niños y niñas y su formación, su crecimiento y desarrollo.

La administración pública como colaborador

La administración pública es probable que sea uno de los colaborador más importantes del proyecto. La relación con se dará en muchas facetas de este, tanto en la actividad del club como en el Centro de BTT. Hay diferentes organismos de la administración pública que o bien nos ofrecen recursos y ayuda como el ayuntamiento municipal, o regulan la actividad como es el caso la "Xarxa de Parcs Naturals de Catalunya" (Red de Parques Naturales de Cataluña) organismo que se encarga de la regulación de los parques naturales.

La Red de Parques Naturales de Cataluña

Anteriormente ya hemos mencionado a la Red de Parques Naturales en el apartado de compromiso con el entorno natural (pág. 78). Es un organismo público y su función es, a grandes rasgos, la regulación y conservación del entorno natural. Como nuestra actividad se desarrolla en gran parte por el parque natural deberemos mantener una relación constante con los representantes de esta. El contacto de esta persona lo encontramos publico en la página web (Parcs Naturals de Catalunya Xarxa de Parcs Naturals 2016).

A ellos nos dirigiremos para que nos aprueben las rutas que ofreceremos en el club, ya que pueden haber caminos y senderos por los que no podamos circular. Además, cuando hagamos salidas en grupo necesitaremos también que nos den carta blanca para el itinerario en esas fechas, ya que hay épocas del año en que se realizan cotos de caza o hay espacios cerrados por protección de especies.

La administración municipal

La administración municipal será una buena fuente de recursos para el proyecto. Estos serán por proporcionarnos recursos de tipo financiero, de infraestructura, de promoción o de información. Por nuestra parte, para obtener su apoyo, debemos proponer un proyecto en el que gane tanto la actividad deportiva y/o cultural del pueblo como incrementa la actividad económica de este.

En relación al centro de BTT, al proponer una empresa con ánimo de lucro no nos proporcionarán recursos directamente como puede ser con el club. Desde el centro nos interesa que el ayuntamiento nos incluya en los mecanismos de promoción económica de que disponen.

Para el club, esperamos que nos apoyen en la creación de este así como nos permitan y autoricen para realizar las actividades propuestas. Los recursos que necesitaremos por parte de la administración municipal es ayuda financiera y que nos ceda un espacio donde poder ejercer la actividad. Este espacio está descrito en el apartado de instalaciones del club en la página 61.

Para empezar, nos pondremos en contacto con la responsable del departamento de deportes así como la responsable del departamento de promoción económica y turismo. A ambos les expondremos el proyecto, pero con el departamento de deportes nos centraremos más en club de BTT y con el de promoción económica en el centro/negocio. A partir de aquí esperamos abrir una vía de comunicación y colaboración fluida.

Lo que esperamos del departamento de promoción económica y turismo, para empezar, es que nos introduzcan en el "Servicio de Iniciativas Económicas" de la "Mancomunidad Penedés Garraf". Este es un organismo público que se encarga de promocionar y proporcionar servicio y asesoramiento a emprendedores y nuevas empresas.

También nos interesa desde este departamento es que nos incluyan en su red de promoción turística. De este modo obtendremos promoción por medio de los canales de comunicación del mismo ayuntamiento. Además entraremos en la red de empresarios del pueblo y la comarca del sector turístico que nos facilitará conseguir acuerdos de colaboración con las empresas del sector.

Patrocinadores

Los patrocinadores serán todas esas empresas que aporten ingresos, o alguna ayuda económica, a alguna de las partes del proceso a cambio de patrocinio del negocio en cuestión o de otra acción pactada entre las partes.

Para presentar nuestra propuesta a las empresas creemos conveniente realizar un dossier específico para los patrocinadores, del mismo modo que realizaremos uno para los colaboradores. Este describirá los detalles y las características específicas de los acuerdos esperados con los patrocinadores.

Propuestas de patrocinio

Patrocinador del Club

Esta es una propuesta ambiciosa, y que es probable que no consigamos hasta que no tengamos una masa social considerable. La idea es que una empresa mediana-grande de la comarca disponga de capital para patrocinar al Club, y asociar el nombre de la empresa al Club. Para esto la aportación económica de la empresa debe ser elevada.

Aun no tenemos ninguna propuesta de empresa en concreto, por eso no sabemos que podemos ofrecer a cambio. Es en este punto donde la importancia de las herramientas y técnicas mencionadas anteriormente entra en acción. Requerimos de más estudio del sector para completar esta propuesta.

Patrocinador del taller del Centro

Para reducir costes del taller del centro de BTT, tenemos pensado que uno de los talleres del pueblo o de pueblos de alrededor, cubra una parte de los costes de este, así como ayude a subministrar material necesario. ¿Que ganaría el patrocinador del taller? Publicidad, llamaríamos al taller del centro con el nombre del taller colaborador, y clientes. La idea es llegar a un acuerdo con este de que reparaciones son las que podríamos realizar en el centro y cuáles no por tal de enviar al cliente al taller en cuestión. De ante mano, la propuesta sería realizar reparaciones simples en el centro, y aconsejar al cliente que para las reparaciones complejas se dirijan al taller colaborador.

Talleres objetivo:

- "Formula Extrem" (Vilanova i la Geltrú, y Sitges)
- "Esports Prieto" (Vilanova i la Geltrú)
- "Tactic Bikes" (Vilanova i la Geltrú)
- "Ribes Bikes" (Sant Pere de Ribes)

Patrocinador del gimnasio

Esta es la misma idea que la anterior pero la empresa la relacionamos con el gimnasio del centro. No tenemos propuestas concretas pero consideramos que la empresa que patrocine el gimnasio, debe de estar relacionada con uno de los siguientes sectores: el deportivo comercial, marcas de bicicletas, tiendas de material

deportivo, o otros centros deportivos; o empresas de nutrición para deportistas. requerimos más estudio del sector para completar esta propuesta.

Otros patrocinadores

Este grupo de patrocinadores, serán esos que deseen contribuir a cambio de promocionar la imagen de su empresa en diferentes espacios y medios. Por ejemplo, el maillot personalizado del Club y Centro, en la furgoneta (cuando dispongamos de propia) o en folletos y plataformas de promoción como la web y en redes sociales.

Resumen de las propuestas de patrocinio

Tipo patrocinio	Precio 1er año	Precio anual*
Patrocinador del Club	Pendiente de valorar	Pendiente de valorar
Patrocinador del taller	5% reforma del local + material de taller.	500€
Patrocinador del gimnasio	5% reforma del local + material de gimnasio.	500€
Equipaciones, espacios de promoción, furgoneta.	100€ por espacio, o 300€ todos	100€ por espacio, o 300€ todos

Tabla 21: Resumen y precios de la propuesta de patrocinios.

El plan de empresa del centro de BTT

En esta sección nos introduciremos en algunos apartados de un guión de plan de empresa estándar proporcionado por la "Mancomunitat, Penedés i Garraf", organismo de la administración pública dedicado al asesoramiento de empresas y emprendedores. Los grandes apartados del plan de empresa son:

1. Equipo fundador.
2. La estructura legal.
3. Descripción de la actividad.
4. Análisis del entorno.
5. El plan estratégico.
6. El plan de marketing.
7. El plan de operaciones.
8. Organización de los recursos humanos.
9. El plan financiero.

Equipo Fundador

Para esta parte empresarial del proyecto, hemos decidido que nos constituiremos como una sociedad empresarial con dos socios fundadores. Las aportaciones iniciales que realizaremos los dos serán iguales, superan los 3.000€ y en el acuerdo de participación sobre el resultado será de distribución idéntica 50% cada uno.

La estructura legal

Escoger la estructura legal que va a dar forma a la empresa es un factor muy relevante para el futuro funcionamiento de esta. Según las características de nuestra propuesta podemos optar a tres tipos de constitución, Autónomos, Sociedad Civil o la Sociedad Limitada pudiendo ser de Nueva Empresa, que facilita el proceso de constitución. Las tres poseen características distintas, con sus ventajas y sus inconvenientes.

Hemos estudiado las características a partir de la información en la página web de Crear-Empresas (Crear-Empresas, 2016) y del portal del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE, 2016). A partir de este análisis y con asesoramiento de un especialista decidiremos con qué forma jurídica constituir la empresa.

Ventajas e inconvenientes de constituirse como Autónomo

Ventajas	Inconvenientes
Total autonomía del empresario para tomar decisiones sin depender de otros socios.	Responde con todo su patrimonio, personal y empresarial, de las posibles pérdidas (responsabilidad ilimitada)
Es la forma jurídica más económica y sencilla en su constitución y gestión.	Puede estar sometido a tipos impositivos elevados si los ingresos son altos.

Tabla 22: Ventajas e inconvenientes de constituir el centro como Autónomos.
Fuente: Crear-empresas (2016)

Ventajas e inconvenientes de constituirse como Sociedad Civil

Ventajas	Inconvenientes
Solución de comienzo para pequeñas empresas que no disponen de capital.	Los socios responden con todo su patrimonio personal y empresarial de las posibles pérdidas (responsabilidad ilimitada).
Solución para uniones de autónomos y profesionales.	Los socios tributan por el IRPF. Puede estar sometido a tipos impositivos elevados si los ingresos son altos.
Sencilla y económica en su constitución. Exige menos trámites que las sociedades mercantiles.	Salvo casos excepcionales, los socios deberán darse de alta en el Régimen de Autónomos.
No es necesario disponer de ningún capital inicial para su constitución.	Suele estar excluida de ayudas y subvenciones.
	Frente a clientes y proveedores ofrece menos sensación de permanencia que las sociedades mercantiles.

Tabla 23: Ventajas e inconvenientes de constituir el centro como Sociedad Civil.
Fuente: Crear-empresas (2016)

Ventajas e inconvenientes de constituirse como Sociedad Limitada

Ventajas	Inconvenientes
Solución para pequeñas y medianas empresas con pocos socios y capital inicial (3.000 euros).	Trámites más complejos en su constitución. Debe elaborarse Escritura ante Notario e inscribirse en el Registro Mercantil.
La responsabilidad de los socios es limitada. Protegerá así su patrimonio personal.	La participación en la sociedad dependerá del número de participaciones de las que se disponga. Si el número de participaciones es bajo, tendrán que aceptar las decisiones de la mayoría.
El impuesto de sociedades permite realizar múltiples deducciones.	La futura transmisión de las participaciones está limitada en favor de ciertas personas y siguiendo ciertas reglas.

Tabla 24: Ventajas e inconvenientes de constituir el centro como Sociedad Limitada.
Fuente: Crear-empresas (2016)

Descripción de la actividad

Este apartado ha quedado más que detallado en secciones anteriores. Para conocer la actividad desarrollada ver página 9 centrándose en a lo que el centro de BTT se refiere.

Análisis del entorno

Para realizar un plan de empresa completo deberemos de realizar un exhaustivo análisis del entorno. En apartados anteriores de este documento hemos realizado un análisis del contexto socio-deportivo para plantear el proyecto deportivo(ver pág. 11), pero el análisis del entorno económico y comercial es indispensable para el plan de empresa.

En este documento no desarrollaremos este análisis pero expondremos los apartados necesarios a cubrir. Estos son:

- Análisis del entorno.
 - ~ Entorno socio demográfico y cultural.
 - ~ Entorno tecnológico.
 - ~ Entorno político y legal.
- Características del sector: Deportivo y turismo activo en entorno natural.
- Análisis del mercado.
 - ~ Ámbito evolución y tendencias.
 - ~ Segmentación del mercado.
 - ~ Análisis de los clientes.
 - ~ Análisis de la competencia.
 - ~ Relación de empresas competidoras y breve descripción de su actividad.
 - ~ Análisis de intermediarios.
 - ~ Análisis de proveedores.
- Análisis DAFO
 - ~ Estrategias.

Plan estratégico del Centro de BTT

Todo lo relacionado con la visión, misión y objetivos, el centro, al ser parte de un proyecto mayor, estos aspectos quedan definidos en el apartado de *Modelo Ideal* que encontramos en la página 19.

No obstante, para asegurar la consecución de los objetivos y para poder valorar la evaluación del proyecto del Centro de BTT creemos necesaria la elaboración del plan estratégico. A continuación se desarrolla el plan estratégico de nuestro centro a un periodo de cuatro años. Las áreas que hemos establecido para valorar son: los usuarios, el personal, la promoción, el marketing, las instalaciones y el material, y los colaboradores.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Usuarios BTTrainer / BTTours	27 usuarios de BTTrainer (15 autónomo; 10 seguimiento, 3 total) 44 clientes de BTTours en los distintos servicios.	32 Usuarios de BTTrainer (15 autónomo, 12 seguimiento, 5 total) 66 clientes de BTTours en los distintos servicios.	41 Usuarios de BTTrainer (20 autónomo, 15 seguimiento, 6 total) 88 clientes de BTTours en los distintos servicios.	53 Usuarios de BTTrainer (35 autónomo, 20 seguimiento, 8 total) 110 clientes de BTTours en los distintos servicios.
RRHH	2 personas. 1 Director / entrenador / guía 1 Gerente / guía	3 Personas 1 Director / entrenador / guía 1 Gerente / guía 1 Entrenador / guía	3 personas 1 Director / entrenador / guía 1 Gerente / guía 1 Entrenador / guía	4 personas 1 Director / entrenador / guía 1 Gerente / guía 1 Entrenador / guía 1 Recepcionista
Instalaciones y material	Local con pequeño gimnasio y taller con materiales básicos. Materiales relevantes: 2 monitores de posicionamiento GPS y FC.	Mismo local con gimnasio y taller mejorados. +2 monitores de posicionamiento GPS y FC. + 4 bicicletas propias.	Local con pequeño gimnasio y taller mejorados. + 2 Bicicletas propias	Ampliación / cambio de local. Más espacio. + 2 monitores de posicionamiento GPS y FC. + 2 bicicletas propias. + jaula entrenamiento funcional.
Colaboradores y patrocinadores	1 Patrocinador principal. 1 Patrocinador de taller. 4 Pequeños patrocinadores. 4 Colaboradores del sector turístico (hoteles, casas rurales, campings y restaurantes) y deportivo/ocio.	Fidelizar, ampliar y mejorar en la medida de los posible los contratos del año anterior. +2 patrocinadores. 6 Colaboradores del sector turístico (hoteles, casas rurales, campings y restaurantes) y deportivo/ocio. Tienda colaboradora compra bicis.	1 Patrocinador principal. 1 Patrocinador de taller. +2 patrocinadores. 10 Colaboradores del sector turístico y deportivo/ocio.	Ampliar y mejorar en la medida de los posible los contratos del año anterior.
Promoción	Inauguración, folletos y web Ofertas y descuentos primeros inscritos 1 Evento deportivo Participación en "diada de l'esport"	1 Evento deportivo Participación en "diada de l'esport" Posicionamiento página web. Uso de los tour operadores Otros medios.	1 Evento deportivo Participación en "diada de l'esport" Posicionamiento página web. Otros medios.	1 Evento deportivo Participación en "diada de l'esport" Posicionamiento página web. Otros medios.
Marketing	Orientación del servicio a practicantes de BTT.	Orientación del servicio a practicantes de BTT. Estudio de otros sectores de población como niños y jóvenes, gente con discapacidad, tercera edad.	Ampliación de servicios a otros sectores de población.	Ampliación de servicios a otros sectores de población.

Tabla 25: Plan estratégico del Centrote BTT

El plan de marketing

Nuestro servicio

En apartados anteriores hemos definido detalladamente los servicios que nuestro proyecto pretende ofrecer. En este apartado nos centraremos en la manera y estrategias para vender, y hacer más vendible, nuestro servicio.

Para empezar debemos determinar el público objetivo al que va dirigido nuestra actividad. A continuación poner nombre al producto y decidir la manera de presentarlo, con que mensajes, eslóganes y diseño gráfico. Por último, debemos determinar el precio.

El público objetivo

Como ya hemos visto, el proyecto tiene dos vertientes en ámbitos muy diferenciados, es por esto que cada una está orientada a públicos diferentes.

El público objetivo del centro de BTT son todo tipo de personas jóvenes y adultas activas con la característica común que son apasionados del mundo del BTT. Para el servicio de BTTrainer, debemos convencer y atraer a estos amantes de la BTT, que acuden a centros deportivos o de "fitness", que nuestro centro es más específico y individualizado para poder mejorar la sobre la bici a la vez que realizan trabajos compensatorios para mejorar su salud. También es nuestro objetivo, ciclistas que quieran mejorar su rendimiento ya sea de manera recreativa o en competiciones. Otra clase de ciclistas objetivo, serán aquellos que busquen hacer la actividad en grupo o que no les guste hacerlo solos y quieran conocer y explorar más el entorno.

De cara al servicio de BTTours, buscamos dos clases de público. El también amante de la BTT que esté interesado en conocer nuevos entornos y pasar sus vacaciones haciendo BTT. Y las personas activas, que quieran conocer nuestro entorno y sus encantos y quieran hacerlo de una manera diferente más activa y atractiva a sus intereses.

Previsión de ventas

La previsión de las ventas es un apartado que se fundamenta del análisis del entorno. al no tener un análisis exhaustivo del mercado, sino más bien de la tendencia de la práctica de BTT, hemos hecho una aproximación sin fundamento de los usuarios que queremos alcanzar. La tabla siguiente muestra los números de la progresión de en los usuarios abonados a BTTrainer, y de los grupos de visitantes de BTTours.

Previsión de las ventas del 1er año de ejercicio

En el plan estratégico (pág. 94) hemos realizado una progresión en cuanto al número de usuarios año a año. El número de abonados a BTTrainer a final del primer año lo ponemos en 28 usuarios, 15 abonados autónomos, 10 abonados de seguimiento y 3 al programa total. La columna de totales que muestra la tabla es el número de cuotas trimestrales pagadas al finalizar el año. En el servicio de BTTrainer de abono Total el

cual se contrata por horas, consideramos que un abonado a este servicio realizará unas 2 horas semanales, al mes, serían unas 8 horas, que resultan en un total de 24 horas al trimestre.

Servicios BTTTrainer	1r trimestre	2o trimestre	3r trimestre	4o trimestre	Total
Autónomo	8	10	12	15	45
Seguimiento	2	2	4	5	13
Seguimiento Grupo	2	2	3	5	12
Abono Total (horas)	1 cliente (24)	1 cliente (24)	1 cliente (24)	1 cliente (24)	144h

Tabla 26: Previsión de ventas de BTTTrainer el primer año de ejercicio.

En el servicio de BTTours, en los servicios de más de un día, hemos establecido que para hacer una primera aproximación a la previsión de ventas, contaríamos con grupos de 4 personas y que se reservarían por 4 días (3 noches). Para los servicios de un día prevemos que serán también grupos de tres personas.

Servicios BTTours (personas)	1r trim.	2o trim.	3r trim.	4o trim.	Total
Servicio deportivo 1 día	1	9	9	4	23
Servicio deportivo + denominación de origen 1 día	0	3	3	6	12
Paquete completo +1 día	0	0	3	0	3
Ruta por etapas 4 días	0	0	3	3	6

Tabla 27: Previsión de ventas de BTTours el primer año de ejercicio.

Previsión de las ventas del 4o año de ejercicio

Para poder calcular la rentabilidad, no solo del primer año, sino del resultado de la cuenta de explotación el cuarto año donde prevemos que será el punto de máxima actividad de los primeros cuatro años, hemos realizado la previsión de ventas de este cuarto año.

Creemos que el total de usuarios del centro puede llegar a final de cuarto año a unas 53 personas, 35 que serán abonados autónomos, 20 de seguimiento y 8 del abono total.

Servicios BTTTrainer	1r trimestre	2o trimestre	3r trimestre	4o trimestre	Total
Autónomo	20	25	30	35	110
Seguimiento	5	7	7	8	27
Seguimiento Grupo	10	10	12	12	44
Abono Total (horas)	144 (6 cliente)	144 (6 cliente)	168 (7 clientes)	192 (8 clientes)	648h

Tabla 28: Previsión de ventas de BTTTrainer el cuarto año de ejercicio.

Para el servicio de BTTours prevemos 110 clientes en total a final de año, repartidos en periodos diferentes debido a las temporadas de turismo. El segundo y tercer trimestre corresponden a la temporada de primavera-verano-otoño cuándo se concentran más visitantes. contamos con unos 38 visitantes de servicio deportivo de

un día, con 26 de de servicio deportivo más denominación de origen, 6 grupos de 3 personas para el paquete completo, y 6 grupos para realizar la ruta por etapas.

Servicios BTTours (por persona)	1r trim.	2o trim.	3r trim.	4o trim.	Total
Servicio deportivo 1 día	4	15	15	4	38
Servicio deportivo + denominación de origen 1 día	3	10	10	3	26
Paquete completo +1 día	1x3	2x3	2x3	1x3	18
Ruta por etapas 4 días	1x3	2x3	2x3	1x3	18

Tabla 29: Previsión de ventas de BTTours el cuarto año de ejercicio.

El posicionamiento del centro

El posicionamiento consiste en destacar los atributos y distintivos, las características que harán que los consumidores lo identifiquen y lo prefieran antes que otros diferentes. Va muy relacionado con la percepción del consumidor, el sitio que nuestro servicio ocupará en su mente, en relación a los servicios de la competencia.

Es por esto que en este apartado desarrollaremos lo relacionado con la comercialización de nuestros servicios i la imagen que queremos generar de cara a los consumidores. De aquí, consideramos relevante trabajar sobre el nombre de los servicios, la imagen o diseño gráfico y los mensajes y eslóganes que queremos asociarle.

El idioma en que presentemos todo esto relacionado con el posicionamiento nos permitirá llegar a más o menos personas, por lo tanto es un factor condicionante a tener en cuenta. Consideramos que los tres idiomas clave para vender nuestro servicio son: el catalán, el castellano y el inglés. Más adelante, para el servicio de BTTours, ampliaremos el numero de idiomas en que presentaremos la página web, pero para empezar estos tres serán los fundamentales.

Las claves del posicionamiento del Centro de BTT

- ~ Centro de BTT único en la comarca y entornos.
- ~ Primer centro especializado en la práctica del BTT, con gimnasio y taller.
- ~ Profesionales formados en ciencias de la actividad física y el deporte, con experiencia sobre BTT y conocedores del entorno.
- ~ Centro de BTT situado en Ribes, a la falda de los parques naturales del Garraf, Olerdola y del Foix.
- ~ Un espacio para realizar BTT en compañía.

Las claves del posicionamiento de BTTTrainer

- ~ Estilo de vida activo y saludable con la BTT.
- ~ Entrenamiento individualizado y específico para la práctica de BTT.
- ~ Entrenamiento complementario para realizar la práctica de BTT de manera más segura y saludable.
- ~ Entrenamiento orientado a a mejorar el rendimiento si los objetivos son en competición.

Las claves del posicionamiento de BTTours

- ~ Inmensidad de caminos y senderos por descubrir.
- ~ Entorno único para la práctica de BTT cerca de Barcelona.
- ~ Los encantos del entrono natural, de la costa y la sierra del Garraf, así como del estilo de vida rural del sector vinicultor.
- ~ Los productos de la tierra catalana, la gastronomía, el vino y cava (Denominación de Origen Penedés).
- ~ Muy cerca del aeropuerto de Barcelona (el Prat).

El nombre del Centro de BTT y del Club de BTT

El primer aspecto a considerar para vender un producto o servicio, es el nombre. El nombre a parte de identificar el producto a vender, debe llamar la atención al cliente y prevalecer en su mente lo máximo posible. Hay muchos aspectos de nuestros servicios que requieren de nombre, desde el nombre del centro, hasta nombres para las rutas de montaña. Ahora nos centraremos en los nombres de los diferentes servicios. Para empezar, los nombres del centro de BTT y del Club.

El nombre que se nos ha ocurrido para el centro, es "Ribes Ride & Roll: Centre de BTT". Este nombre, aparte de contener en si lo que es nuestra oferta, un centro de BTT en el pueblo de St. Pere de Ribes, donde se desarrolla la actividad de bicicleta de montaña, hemos querido añadirle singularidad y significado asociado. Hemos elegido "Ride & Roll", dos palabras inglesas y modificado del estilo de música "Rock & Roll". El hecho de utilizar palabras inglesas, es porque creemos que para la comercialización está bastante de moda este idioma. Además está de moda utilizar expresiones en ingles en determinados deportes extremos como la bicicleta. "Ride" significa "montar", y "Roll" significa "rodar", es decir "Montar y Rodar" que es precisamente lo que se hace cando practicamos bicicleta. El hecho de asociarlo con el estilo de música "Rock", es porque este denota señas como: actividad, intensidad o ritmo. Es un mensaje que queremos mostrar, que en nuestro centro se viene a trabajar con intensidad, requisito indispensable para la práctica de BTT.

Para los servicios ofertados en el centro, también hemos utilizado palabras inglesas, combinándolo con el acrónimo de la bicicleta de montaña BTT (Bicicleta Todo Terreno). En estos hemos utilizado la palabra clave del servicio, que justo la primera letra de estas palabras coincide con la final de BTT, y las hemos combinado. "BTTTrainer" es el nombre del servicio de entrenamientos personales, "Trainer" Significa entrenador, y BTTours para el servicio turístico, "Tours" significa viajes.

Como el club no tiene una orientación comercial, el nombre no será un elemento tan determinante como en el caso del centro de BTT. Pera el club, hemos pensado en un nombre formal, que describa lo que es el club y que identifique de donde es. El nombre que hemos elegido es "Club Esportiu BTT Garraf". Con este nombre queremos mostrar que es un club deportivo, donde la finalidad es la práctica deportiva, pero que el deporte principal es la bicicleta de montaña. Hemos querido añadir el nombre de la comarca, ya que el entorno por donde desarrollaremos la actividad son las montañas del Garraf.

Mensajes y eslóganes

Este apartado pretende abordar lo relacionado con los mensajes comerciales y publicitarios que nos representen y que queremos que lleguen a los consumidores. Los que mostramos en este documento son primeras propuestas que pueden ser modificadas.

Con el eslogan pretendemos acercar el producto a la vida cotidiana del consumidor, que despierte curiosidad y sentimiento de pertinencia. Mientras que los mensajes son una descripción, un resumen, con el mínimo de palabras de lo que les ofrecemos.

Eslogan y mensajes del centro

- Nombre
"Ribes Ride & Roll: Centre de BTT"
- Eslogan
"Tu centro de BTT en el Garraf"
"El teu centre de BTT al Garraf"
"Your Mountain Bike center in Garraf"
- Mensajes comerciales:
"Ven y descubre tu entrono con tu bicicleta de montaña."
"Vine i descobreix el teu entorn amb la teva BTT"
"Come and discover your environment on your MTB"

- "El Garraf, no hay un sitio igual para la BTT"
"El Garraf, no hi ha lloc igual per la BTT"
"Garraf, there is nothing alike to MTB"

- "Ven y conocer nuestro gimnasio y taller, no te faltará nada para rodar"
"Vine i coneix el nostre gimnàs y taller, no et faltará res per rodar"
"Come and know about our gym and workshop, you won't miss anything to ride".

Eslogan y mensajes de BTTrainer

- Nombre
BTTrainer
- Eslogan
"Descubre hasta donde puedes llegar con tu BTT"
"Descobreix fins on pots arribar amb la teva BTT"
"Find out how far you can get on your MTB"
- Mensajes comerciales
"Coge tu bici y mantente activo con Ride & Roll"
"Agafa la bici y mantigue't actiu a Ride & Roll"
"Take your bike and keep moveing in Ride & Roll"

- "Prueba tu plan de entrenamiento individualizado de BTT"
"Prova el teu pla d'entrenament individualitzar de BTT"
"test your individualized training program for your MTB"

- "Mejora y entrena en BTT de la forma más segura con nosotros"
"Millora y entrena en BTT de la manera més segura amb nosaltres"
"Improve and practice MTBing the safest way with us"

"Domina y rinde al máximo sobre tu bicicleta de montaña"
"Domina i rendeix al màxim sobre la teva BTT"
"Control and perform at your best on your MTB"

Eslogan y mensajes de BTTours

- Nombre
BTTours
- Eslogan
"No hay un sitio igual para la BTT"
"No hi ha cap lloc igual per la BTT"
"There is nothing alike to MTB"
- Mensajes comerciales
"Descubre nuestro maravilloso entorno de la mejor manera, rodando con BTTours"
"Descubre nuestro maravilloso entorno de la mejor manera, rodando con BTTours"
"Find out our marvelous environment the best way, riding with BTTours"

"Desde los viñedos, hasta el mar, descubre nuestros pequeños placeres rodando por senderos únicos"
"Desde les viñes fins al mar, descobreix els nostres plaers rodant per corriols únics"
"From the vineyards to the sea, discover our delights riding on unique singletracks."

La línea gráfica del Centro BTT

La línea gráfica se refiere a todo el trabajo de diseño de la imagen del centro, desde el logotipo corporativo, hasta el formato de los folletos. Esto es un trabajo de especialistas de diseño gráfico, por esto encaremos a una empresa (o particular) que realice este trabajo para nosotros intentando que no suponga un coste muy elevado. Los elementos que requerirán de diseño gráfico son:

- ~ El logotipo imagen corporativa.
- ~ La decoración interior del centro.
- ~ La página web.
- ~ Los rótulos, carteles y folletos de promoción.
- ~ La ropa y equipaciones corporativas (maillots).



Ilustración 3: Propuesta de logotipo o imagen corporativa del Centro de BTT. Autor: Esteve, D. (2016)

Esta imagen es una primera propuesta de logotipo para el centro. Está realizada por un diseñador gráfico Daniel Esteve, presente y futuro colaborador del proyecto.

Tanto la línea gráfica como los mensajes y eslóganes creemos que es necesario que vayan renovándose cada cierto periodo de tiempo, para transmitir a los consumidores continua renovación y actualización. Es cierto que habrá elementos que cambiarán más que otros al adquirir más o menos significado, pero intentando siempre mostrar una imagen renovadora para no transmitir monotonía y estancamiento a los consumidores.

El plan de promoción

El plan de promoción es el conjunto de medios que utilizaremos para impulsar y estimular la demanda de los diferentes servicios por tal de captar nuevos clientes y conservar los que ya tenemos.

La propuesta del Centro de BTT se basa en dos servicios de la misma naturaleza pero orientados a clientes diferentes, es por esto que necesitaremos mecanismos de promoción distintos para cada servicio. Es por esto que segmentaremos las estrategias de promoción en tres líneas diferenciadas. Una es para promocionar el centro en sí mismo, para situar el Centro de BTT Ribes Ride & Roll dentro del panorama comercial del pueblo y de la comarca. La segunda línea de actuación está orientada a captar clientes para el servicio de BTTrainer, y la tercera dirigida a los posibles clientes visitantes de BTTours.

Los medios que utilizaremos para ello son varios y utilizados de distinto modo en cada línea de promoción.

~ La web y redes sociales.

- ~ Inauguración del centro.
- ~ Presencia en ferias deportivas y comerciales de la comarca.
- ~ Folletos y rótulos.
- ~ El evento Roda & Orienta't.
- ~ Plataformas on-line de promoción turística.
- ~ Plataformas de la administración local para la promoción de empresas locales.
- ~ Promociones y descuentos

Centro de BTT R&R	BTTrainer	BTTours
<ul style="list-style-type: none"> • Situar el centro en el plano comercial local. • Web y redes sociales. • Inauguración. • Presencia en ferias deportivas y de comerciantes locales. • Folletos y rótulos. • Evento: Roda & Orienta't. • Plataformas administración local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de clientes locales. • Web y redes sociales. • Inauguración. • Folletos y rótulos específicos. • Promociones y descuentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de clientes visitantes. • Web y redes sociales. • Folletos y rótulos específicos. • Plataformas on-line de promoción turística.

Tabla 30: Vías de promoción de los diferentes servicios del centro.

Promoción del Centro de BTT Ribes Ride & Roll

Como ya hemos mencionado, la promoción del Centro será relevante para situarlo en el plano comercial y deportivo de la comarca. Para poder anunciar los servicios, primero tenemos que despertar curiosidad por la creación de un centro de BTT en la comarca. Para esta línea de promoción utilizaremos los medios de

Para empezar, el primer reclamo será la fiesta de inauguración del centro deportivo done invitaremos a la gente del pueblo a conocer las instalaciones. Pero antes de esto habrá otras acciones a realizar.

La web y las redes sociales serán la primera acción de promoción del proyecto, junto con el folleto anunciando la obertura del centro. Las redes sociales y el folleto servirán de canal para anunciar la inauguración y el primer espacio de promoción, la web.

Una vez arrancado el proyecto, con la web y las redes sociales en marcha que nos servirán para aproximar a los consumidores a los servicios del centro, las acciones a realizar se basaran en participar en las ferias y eventos, tanto deportivos como comerciales, para consolidar nuestra posición entre las empresas del pueblo. Otras acciones con el mismo propósito son el hecho de promocionarse mediante rótulos en

espacios de patrocinio ya sean de actividades privadas o espacios de promoción de empresas de la administración local. Estos espacios públicos pueden ser la guía turística del pueblo y la comarca, la guía de actividades culturales y deportivas, situación sobre como servicios deportivos del parque natural, entre muchos otros.

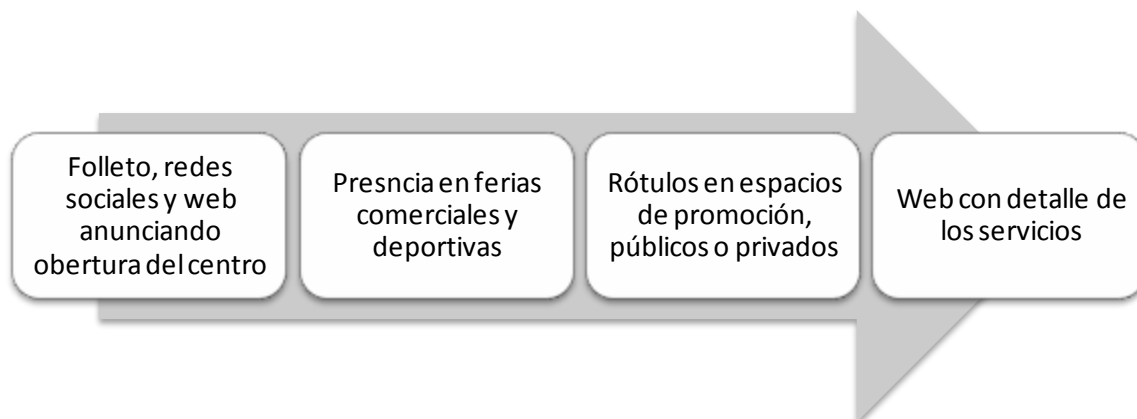


Figura 29: Herramientas de promoción del centro de BTT.

En esta línea de promoción, el posicionamiento de la web en los buscadores no es tan importante como en el servicio de BTTours. No es irrelevante, pero tampoco imprescindible. La promoción del centro nos interesa que sea a nivel local, induciremos a los consumidores para visitar la web a través de los rótulos, los folletos, los espacios de promoción ya mencionados, y las redes sociales. La importancia del posicionamiento de la web en los buscadores on-line, la explicamos más adelante en el apartado de promoción de BTTours (pág. 104)

Por último mencionar el evento deportivo Roda & Orienta't, descrito en la página 26 que aunque es organizado institucionalmente por el Club de BTT, el principal patrocinador es el Centro de BTT. Aprovecharemos el evento como plataforma de impulso promocional tanto para el Centro como para el Club de BTT.

Promoción de los servicios de BTTtrainer

La promoción de los servicios de BTTtrainer utilizará los mismos medios que la línea de promoción anterior pero en esta nos interesa resaltar los detalles del servicio. La idea es que a partir de la promoción del centro, los interesados acudan a la web, o se pongan en contacto con nosotros ya sea, vía correo electrónico, teléfono o presencialmente. Una vez arranque la actividad, el medio de promoción más importante será el "boca-oreja". La opinión de las personas que hayan iniciado un plan de entrenamiento, o simplemente hayan acudido por información, es lo que condicionará atraer más o menos consumidores locales.

En la web deberemos explicar al detalle el servicio que propone BTTtrainer, con los mensajes y valores que pretendemos transmitir, así como resaltar las actividades complementarias, y las que hemos llamado acciones de valor añadido.

No obstante, la web no es lo más importante. En visitas "in situ" que tengamos será donde deberemos convencer al consumidor. La contratación de este servicio no se realiza a través de internet ni a distancia, los clientes lo harán en el mismo centro, y acudirán preguntando por información sobre qué es lo que ofrecemos. Es en este momento donde debemos vender BTTrainer con la máxima profesionalidad, exigencia y conocimiento.

Promoción de BTTours

Para llegar al consumidor de los servicios de BTTours, es un tanto más complicado que los anteriores por el hecho de que este servicio se contrata a distancia. Deberemos alcanzar un cliente que nunca ha escuchado a hablar del centro, como mínimo en los primeros años del proyecto. La pregunta es ¿cómo llegamos a los consumidores?

Como ya hemos mencionado en el apartado de *Colaboradores del sector turístico*, la estrategia con estos es que nos promocionemos mutuamente, que compartamos clientes. Pues bien, de este concepto derivan dos vías de promoción.

Tendremos la vía en que los establecimientos turísticos ya sea en sus plataformas de promoción, o desde la misma recepción ofrezcan nuestros servicios. Es decir, por ejemplo, que desde su página web, haya una sección de promoción de nuestro servicio, con una breve explicación y el vínculo de nuestra página web. Otra acción sería, que en su recepción, tengan folletos y su recepcionista sea capaz de ofrecer nuestras rutas y actividades con un mínimo detalle.

La otra vía es desde nuestras plataformas de promoción en la que los clientes contratan a distancia nuestros servicios, incluyendo las estancias. Para llegar a estos consumidores, hay varios medios:

- ~ El posicionamiento "seo" y "sem" en los buscadores on-line.
- ~ Plataformas on-line de promoción del turismo activo.
- ~ "Turisme catalunya".

El posicionamiento "seo" y "sem"

Este es uno de los más importantes medios de promoción actuales. Los "motores de búsqueda" o buscadores web (Google, Yahoo, Ask...) a partir de palabras clave que el consumidor introduce, da una lista de webs relacionadas con estas palabras. Lo que hacen el posicionamiento *web* es hacer que una página web aparezca en posiciones más cercanas o menos, es decir, más arriba o más abajo de la primera página, o en páginas secundarias. La pelea de las empresas por estar en las posiciones más cercanas, más arriba de la primera página, es muy importante ya que son las que el consumidor tenderá a visitar con mayor frecuencia.

Lo que hacen el posicionamiento "seo" y "sem" es situar una web en los primeros puestos de los buscadores. El posicionamiento "seo" es la manera por la que una página web ganará posiciones en el motor de búsqueda de manera orgánica, es decir,

sin pagar, a partir de la estructura y posición de las palabras clave en el contenido de la web, así como en el nombre de la URL. El posicionamiento "sem" es parecido, pero aparece en las primeras posiciones con un coste económico y con la etiqueta de "anuncio".

Este es un método muy complejo que requiere mucho tiempo y estudio para dominarlo, por esto la mayoría de empresas tienen agencias especializadas para trabajar estos medios. Nosotros podríamos plantearnos contratar una agencia dependiendo del coste de esta. No tenemos duda que este es un medio de promoción muy importante hoy en día.

Plataformas on-line de promoción del turismo activo

Este medio de promoción funciona a partir de páginas web que cualquier empresa de turismo activo puede promocionar sus actividades de manera gratuita. Como empresa inscribes las actividades que realizas con una descripción y los detalles relevantes. Los consumidores, al entrar en la web, eligen la actividad que desean y el lugar que prefieren para realizarla y el buscador muestra una página con las diferentes propuestas de las empresas inscritas.

Este también es un buen medio ya que estas webs están mejor posicionadas en los motores de búsqueda, por lo tanto, con las mismas palabras clave nuestros servicios pueden verse promocionados en los buscadores desde nuestra web o desde estas plataformas de promoción de turismo activo.

Algunas webs de promoción son: yumping.com; ruraliberica.com; turispain.com; ruralmind.com.

"Turisme Catalunya"

"Turisme Catalunya" es una plataforma de promoción de la actividad turística en Cataluña de la "Agència Catalana de Turisme" (ACT, Agencia Catalana de Turismo) organismo de la Generalitat de Cataluña. Para formar parte de esta plataforma, deberemos de estar inscritos en dicha agencia, pagando la afiliación a esta. Las ventajas de estar afiliado a la ACT, es que promocionan las empresas en sus espacios y plataformas de promoción, además de poder usar el distintivo de afiliado a esta agencia en nuestros medios de promoción propios. Otra ventaja, es que ofrecen asesoramiento y facilidades para acceder a cursos de formación relacionados con el sector turístico.

Esta es una propuesta para cuando la actividad de BTTours se haya consolidado y los medios y mecanismos del centro funcionen a la perfección, ya que se requiere de unos criterios mínimos y además de necesitar cubrir el coste de la afiliación.

La política de precios

Sin un análisis exhaustivo del mercado, del entorno comercial del sector deportivo, y sin estudio de los costes de producción, no es posible determinar los precios de

manera apropiada. No obstante, a continuación proponemos una lista de precios realizada mediante observación superficial de los precios de la competencia y de la mera suposición. Hemos realizado esta propuesta no fundamentada para poder ponerle unos ingresos económicos a la previsión de ventas y poder realizar la previsión de la cuenta de explotación. En la tabla siguiente vemos la propuesta de precios:

Tabla resumen de precios por servicios

BTTrainer	Inscripción	50€/año
	Cuota abonado autónomo	20€/mes o 50€/trimestre
	Cuota abonado seguimiento	60€/mes o 150€/trimestre
	Cuota abonado seguimiento en grupo	45€/mes o 120€/trimestre (persona)
	Cuota abonado total	25€/hora
	Cuota abonado total en grupo	17€/hora (persona)
	Licencia federativa	70-90€/año
BTTours	Servicio deportivo 1 día	45€ (con alquiler de bicis y guía) 35€ (sin alquiler de bicis).
	Servicio deportivo + denominación de origen 1 día	85€ (con alquiler de bicis y guía) 70€ (sin alquiler de bicis.)
	Paquete completo +1día	200€ por día (con alquiler de bicicletas, guía, transportes y alojamientos)
	Ruta por etapas 4 días	650€ (sin alquiler de bicicletas, sin guía, con mapa GPS, con asistencia en ruta, transportes y alojamientos)

Tabla 31: Resumen de los precios de los servicios del centro.

El plan financiero

Para poder realizar el plan financiero hemos partido de cifras aproximadas. No son cifras reales ya que necesitamos realizar un análisis más exhaustivo del entorno. Necesitamos ajustar nuestro precio de venta a partir del análisis de la competencia, así como conocer el precio de proveedores y de otros servicios. No obstante para realizar una aproximación a la rentabilidad y conocer una cifra aproximada para las inversiones y las necesidades hemos utilizado cifras orientativas.

Plan de inversiones y necesidades iniciales

Inversión

Conceptos	Importe
Fianzas y depósitos: 3 meses de alquiler del local	1.500
Reformas del local	6.000
Material de gimnasio	2.000
Material de taller	500
Bicicletas	2.500
Material y mobiliario genérico	500
Equipo informático	200
Costes de constitución	350
Costes de gráfica y promoción	800
Equipamiento corporativo	250
Otros costes de inversión	500
Total	15.100

Tabla 32: Inversiones

Financiación

Conceptos	Importe
Aportaciones propias	8.000
Préstamo financiero	7.000
Patrocinadores	800
Otras fuentes de inversión	-
	15.800

Tabla 33: Financiación

Para contribuir a la financiación, tanto la administración local, autonómica, estatal e incluso la unión europea convocan bases para subvenciones a nuevas empresas. En la web del CIRCE (CIRCE,2016) y de Emprendedores y PYMEs del Ministerio de industria, energía y turismo ofrecen guías para conocer las bases y fechas de estas convocatorias de subvenciones.

Previsión de la cuenta de explotación

Basado en la previsión de ventas del primer año de ejercicio del centro.

El primer año de ejercicio

Conceptos	Unidades / mensualidades	Precio unidad / mensualidad	Importe anual
Ingresos			
Venta de servicios	-	-	15.970
BTTTrainer	-	-	9.565
Inscripciones	30	50	1.500
Autónomo	45	50	2.250
Seguimiento	13	150	1.950
Seguimiento grupo	12	120	1.414
Total	144	12	2.448
BTTours			6405
Servicio deportivo	23	45	1035
Servicio deportivo + denominación origen	12	85	1020
Paquete completo	4x3	200	2400
Ruta por etapas	3	650	1950
Patrocinadores	-	-	1.100
Patrocinador del taller	1	500	500
Patrocinadores menores	4	150	600
Otros ingresos	-	-	-
Total ingresos			17.070
Gastos			
Establecimientos de restauración			
Restaurantes / bodegas (menús)	28	20	560
Hoteles / hostales / campings (noches)	9 (noches)	35	315
Transporte (alquiler de furgoneta y gasolina)	2	250	500
Ofertas y descuentos	-	-	-
RRHH			
Seguro autónomos	2x12	300	7.200
Sueldos	2x12	600	14.400
Gastos financieros	12	50	600
Gastos tributarios (impuestos locales)	12	15	180
Suministros	12	100	1.200
Alquiler local	11	500	10.500
Seguros	1	600	600
Gestoría	12	150	1.800

Promoción	12	100	1.200
Mantenimiento y reparaciones	-	-	500
Servicios bancarios	4	50	200
Otros gastos	-	-	-
Dotación de amortización	-	-	-
Impuestos I.V.A.		21% ventas	3353,7
Total gastos			43108,7
Resultado del ejercicio			-26.039

Tabla 34: Cuentas de explotación del primer año de ejercicio.

El cuarto año de ejercicio

Basado en la previsión de ventas del cuarto año de ejercicio del centro.

Conceptos	Unidades / mensualidades	Precio unidad / mensualidad	Importe anual
Ingresos			
Venta de servicios	-	-	50.806
BTTTrainer	-	-	25.756
Inscripciones	63	50	3.150
Autónomo	110	50	5.500
Seguimiento	27	150	4.050
Seguimiento grupo	44	120	5.280
Total	648	12	7.776
BTTours			25050
Servicio deportivo	38	45	1710
Servicio deportivo + denominación origen	24	85	2040
Paquete completo	4x12	200	9600
Ruta por etapas	18	650	11700
Patrocinadores	-	-	2.800
Patrocinador del taller i gimnasio	2	500	1000
Patrocinadores menores	12	150	1800
Otros ingresos	-	-	-
Total ingresos			53.606
Gastos			
Establecimientos de restauración			
Restaurantes / bodegas	136	20	2720
Hoteles / hostales / campings	36 (noches)	35	1260
Transporte (alquiler de furgoneta y gasolina)	10	250	2500
Ofertas y descuentos	-	-	-
RRHH			

Seguro autónomos	2x12	300	7.200
Sueldos	3x12	600	21.600
Seguridad social del trabajador por cuenta de la empresa	12	40	480
Gastos financieros	12	50	600
Gastos tributarios (impuestos locales)	12	15	180
Suministros	12	100	1.200
Alquiler local	11	500	10.500
Seguros	1	600	600
Gestoría	12	150	1.800
Promoción	12	100	1.200
Mantenimiento y reparaciones	-	-	500
Servicios bancarios	4	50	200
Otros gastos	-	-	-
Dotación de amortización	-	-	-
Impuestos I.V.A.		21% ventas	10669,26
Total gastos			63.209
Resultado del ejercicio			-9.603

Tabla 35: Cuentas de explotación del cuarto año de ejercicio.

Reflexiones

A lo largo de este proceso de creación de esta propuesta de proyecto deportivo, infinidad de reflexiones han ido surgiendo. Unas relacionadas con el mismo proceso, otras sobre la propuesta y otras sobre cada uno de los apartados y pequeñas ideas que poco a poco han ido moldeándose para resultar en el documento que tenemos delante.

Antes de nada querría decir, como reflexión general, que idear una propuesta de proyecto, ya sea un proyecto deportivo o empresarial, si pretende ser novedoso y atractivo, no es tarea fácil. La idea al inicio parecía muy clara, un espacio donde todos los practicantes de BTT encontraran su sitio proponiéndoles algo específico para esta disciplina deportiva que nadie haya realizado en la zona. Pues bien, lo que parecía tan claro, a medida que la idea evolucionaba empezaban a aparecer contradicciones y ambigüedades que poco a poco hemos intentado resolver para acabar con una propuesta lo más clara y completa posible.

Decir también, que lo que empezó siendo una propuesta académica para el trabajo de final del máster de Director Deportivo, rápidamente se convirtió en una apuesta de proyecto personal para una futura ocupación laboral, no solo para mí sino para un compañero co-creador del proyecto. Este hecho ha sido determinante en el transcurso de este proceso ya que ha condicionado toda la propuesta inicial.

Inicialmente la idea era crear un club de ciclismo de montaña con una escuela de ciclismo de base. En algún momento de la fase inicial de la creación del proyecto llegué a la reflexión de que es muy complicado poder generar un puesto de trabajo que conlleve una jornada laboral completa. De aquí surge una primera reflexión ¿Estaba en lo cierto al considerar que un club deportivo no genera suficiente actividad o suficientes ingresos como para poder dedicarse a ello? Cierto o no -reformularía el proyecto solo para saberlo- esto condujo a la propuesta actual.

Habiendo dado por finalizado el proyecto, (aunque siempre cabe mejorarlo y replantearlo) considero que ha sido muy ambicioso realizar una propuesta donde intentaba aglutinar todos los posibles ámbitos de un mismo deporte. Mediante la propuesta de dos organizaciones una privada con ánimo de lucro, y otra social/deportiva sin ánimo de lucro, aunque una complementa a la otra, es de esta dualidad de la que han surgido las ambigüedades y contradicciones.

Además, que lo que pretendía ser una propuesta concreta y práctica, se ha convertido en una visión general y superficial en muchos aspectos. Pretender abarcar lo que en sí serían dos proyectos, un centro y un club de BTT en uno de solo, ha hecho que muchos apartados permanezcan aun abiertos y con mucha faena que realizar. Por este lado no estoy muy satisfecho del resultado final del trabajo.

Por otro lado, reviso la mayor parte del trabajo realizado y estoy contento. Verdaderamente creo que es una propuesta muy buena para llevar a cabo en un lugar

donde la práctica de la bicicleta de montaña está tan extendida. Tanto la idea de crear un club-escuela de BTT, como un centro de BTT, poniendo el foco sobre cada uno de ellos y planteándolos por separado (aunque complementarios) son ideas que considero muy válidas.

No obstante, el mayor desajuste lo encontramos en la financiación y la rentabilidad económica. Los *números* del proyecto no han sido positivos, y esto desmotiva bastante. Esto puede ser debido a varios motivos, por ejemplo un mal ajuste de los precios o de la previsión de ventas. Pero es que el desajuste de la cuenta de explotación tanto del primer año como del cuarto es tan amplio que cabe replantearse muchos aspectos desde el principio.

Esto, puede estar explicado al no desarrollar un exhaustivo plan de marketing, que contenga un debido análisis del entorno, tanto socio-demográfico, económico, del sector y de la competencia, de los clientes potenciales y su segmentación, así como el ajuste del precio en comparación a la competencia tanto como en los costes de los servicios. Otra faceta a replantearse es la localización del centro de BTT y su previsión de ventas. No se seguro si el error reside en la localización en sí o en la previsión de las ventas pero seguro que son dos aspectos que están relacionados. Ubicar el centro en una localidad con más habitantes con la misma actividad de BTT, podría comprender una mejor previsión de las ventas y resultado final de explotación ya que los costes no variarían demasiado.

A banda de esto, hay un seguido de reflexiones positivas a sacar de la elaboración del trabajo. Lo primero es haber podido, o intentado, abarcar en el proyecto gran parte del contenido impartido en el máster de director deportivo. No ha sido fácil por el hecho de que no hay fuentes de información específica sobre esto, la fuente principal ha sido la participación presencial en las clases de este máster y poder aprender de la experiencia y conocimientos de los distintos profesores y ponientes.

Un claro ejemplo de esto es el modelo empleado para distribuir los contenidos y procedimientos del proyecto, el "modelo de procesos" expuesto en clase por Diego García, que marco un camino para empezar a concretar la idea de este proyecto que aun se encontraba en fase embrionaria. Cito este por su transcendencia y momento, pero son muchos otros profesionales profesores del máster que han inspirado elementos del trabajo como el apartado de colaboradores, comunicación, empleados...

Por último decir que encuentro este trabajo muy coherente con el contenido impartido en el máster. Como resultado personal lo considero positivo, que me ha llevado a entender y darme cuenta de los que es un proyecto deportivo y lo que puede llegar a ser un director deportivo y ideólogo de un proyecto, y de que no es una tarea sencilla. Está compuesta de muchos aspectos, que muchos no estarán reflejados en el presente trabajo incluso habiendo sido impartidos en el máster, y que muchos otros han de completarse, detallarse o replantearse. Pero, considero que esto es parte del trabajo y del modelo propuesto, proponer, revisar y replantear nuevas propuestas y retos tanto como esforzarse y comprometerse con ellos.

Bibliografía

Balvyi, I.; Way, R. & Higgs, C. (2013). *Long-term athlete devolepment*. USA: Human Kinetics.

Castañer, M. & Camerino, O. (2006). *Manifestaciones básicas de la motricidad*. Lleida: Edicions de la Universitat de Lleida.

Ribas, S. & Palomo, A. (2014). *Enquesta Baròmatre de la Bicicleta*. Bacelona: Generalitat de Catalunya. Departament de territori i sostenibilitat.

Feriche, B. & Delgado, M. (2003). *La preparación biológica en la formación integral del deportista*. Barcelona; Paidotribo.

Jimenez Gutierrez, A. (coord.) (2007). *Entrenamiento personal. Bases, fundamentos y aplicaciones*. Barcelona: INDE.

Lopes, B & McCormack, L. (2010). *Mastering mountain bike skills*. USA: Human Kinetics.

Shmidt, A. (2014). *Mountain Bike Training*. UK: Meyer & Meyer Sport.

Webgrafía

Crear-Empresas. (2016). *Crear-Empresas - Guía para crear una empresa paso a paso*. Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de: <http://www.crear-empresas.com/>

CIRCE (2016). *Emprendedor: Tipos de Empresa*. Recuperado el 28 de Agosto el 2016, de: <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/CrearEmpresa/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

Departament de territori i sostenibilitat. Generalitat de Catalunya (2014) *Enquesta Baròmetre Català de la Bicicleta 2014*. Recuperado el 21 de junio de 2016, de http://territori.gencat.cat/web/.content/home/01_departament/estadistica/publicacions_estadistiques/territori_i_mobilitat/Barometre_de_la_Bicicleta/Enquesta_Barometre_Bicicleta_2014.pdf

EFQM (2016) *An Overview of the EFQM Excellence Model*. Bruselas: Autor. Recuperado el 26 de Agosto de 2016, de: http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v1.1.pdf

Mancomunitat Penedès-Garraf (2016). *Servei d'iniciatives econòmiques*. Recuperado el 13 de Agosto de 2016, de: <http://iniciativeseconomiques.com/emprenedors/index.asp?w=pg&s=14&a=64>

Observatori català de l'esport (2016). *Participació esportiva: activitats practicades*. Recuperado el 21 de junio de 2016, de http://www.observatoridelesport.cat/indicador.php?id_n3=10&id_n1=3

Sports For Life Society (2016). *LTAD: Stages*. Recuperado el 03 de julio de 2016, de <http://canadiansportforlife.ca/learn-about-canadian-sport-life/ltad-stages>

Parcs de Catalunya Xarxa de Parcs Naturals (2016) *Oficina del parc del Garraf. La Pleta*. Recuperado el 27 de julio de 2016, de <http://parcs.diba.cat/web/garraf/oficina-del-parc>

Anexo 1: Cuestionario ParQ

Para poder aumentar el nivel de actividad física o realizar esfuerzo físico mayor del que habitualmente realiza en su vida diaria, es recomendable que responda las siguientes siete preguntas (SI o NO) en forma responsable y consciente. Luego, siga las instrucciones que se dan al final del cuestionario.

Fecha:		
¿Alguna vez el médico le ha dicho que Ud. tiene un problema cardíaco y que por eso sólo debería realizar actividad física recomendada por él?		
¿Cuando hace actividad física siente dolor en el pecho?		
¿En el último mes y estando en reposo, ha sentido dolor en el pecho?		
¿Pierde el equilibrio por mareos o vértigo, o alguna vez ha perdido el conocimiento?		
¿Tiene un problema óseo o articular que pudiera empeorar por un aumento en su actividad física habitual?		
¿Actualmente el médico le está prescribiendo medicamentos (por ejemplo diuréticos) para su presión arterial o para su corazón?		
¿Conoce alguna otra razón por la cual no debería hacer actividad física?		

Si respondió SI a al menos una de las preguntas, debe consultar al médico para que él decida si la actividad física que piensa realizar es segura para su salud. Si respondió NO a todas las preguntas, puede empezar a realizar más actividad física de la que habitualmente hace, lo cual será seguro para su salud siempre y cuando lo realice de manera progresiva. Si su estado de salud cambia durante el programa deberá reportarlo a las Fisioterapeutas.

Yo, _____, con mi firma CERTIFICO que he leído y comprendido completa y correctamente el cuestionario y mis respuestas son ciertas y apegadas a la verdad.

Firma del usuario

Firma del usuario

Anexo 2: Tabla PSE

Tabla de percepción subjetiva del esfuerzo (PSE)

PUNTUACION	VALORACION DEL ESFUERZO
6	Muy, muy ligero
7	
8	
9	Muy ligero
10	
11	Moderado
12	
13	Algo duro
14	
15	Duro
16	
17	Muy duro
18	
19	Muy, muy duro
20	Máximo, extenuante

Anexo 3: Normativa de la FCC instalaciones de las escuelas de ciclismo de base de Cataluña.

ESCOLES DE CICLISME DE BASE A CATALUNYA

En aquesta normativa es detallen els diferents punts imprescindibles pel reconeixement i funcionament de les Escoles de Ciclisme per ordre de prioritats. Les edats i categories recollides en aquesta normativa seran els nens i nenes de 6 a 14 anys d'edat (pre-benjamins a infantils), entenen aquestes categories com a escoles de formació. Tanmateix es recomana tenir una continuïtat amb la categoria de Cadets per a la iniciació a la tecnificació en l'esport del ciclisme.

1.- INSTAL·LACIONS

Element bàsic per la pràctica segura del ciclisme en totes les seves modalitats. S'entén com a instal·lació aquell espai per a la pràctica del ciclisme on els participants poden desenvolupar les tasques encarregades per el tècnic responsable de l'activitat sense cap mena d'impediment, perill o risc físic per a la seva integritat física. Es proposen diferents descripcions d'instal·lacions, seguint ordre d'importància de més a menys i ressaltant amb * les imprescindibles.

Espai o instal·lacions específiques per a la pràctica del ciclisme*

Es OBLIGATORI comptar amb un Recinte d'Entrenament segons la modalitat: BTT-Ciclocross-BMX: Camp de futbol o zona de terra i gespa amb zones tècniques per a l'ensenyament i entrenament. Es recomanable tancar el perímetre del Camp d'Entrenament per evitar intrusisme i possibles derivacions de Responsabilitat Civil en cas d'accident fora dels horaris d'entrenament. Cal assessorar-se de les normes de seguretat mínimes a la instal·lació per part dels arquitectes municipals.